Mouvement communal

BELGIEN/BELGIQUE
P.P.
4700 EUPEN 1
9/730
P 301193



MENSUEL N°863- DÉCEMBRE 2011 - HORS-SÉRIE - 93e ANNÉE - NE PARAÎT PAS EN JUILLET ET AOÛT - BUREAU DE DÉPÔT: EUPEN 1

uvcw.be

HORS SÉRIE

Le programme stratégique transversal communal (PST)

Une démarche stratégique pour les villes et communes

Éditeur responsable : Michèle Boverie - rue de l'Étoile 14 - B-5000 Namur



Sur www.uvcw.be

FOCUS SUR LA COMMUNE

130 fiches pour une bonne gestion communale : l'ouvrage incontournable pour le mandataire local vient d'être mis à jour



Grâce au soutien du Ministre en charge des Pouvoirs locaux, l'Union des Villes et Communes de Wallonie proposait en 2008, en collaboration avec la Direction générale opérationnelle 5, un ouvrage intitulé "Focus sur la commune". Sa mise à jour était prévue annuellement.

"Focus sur la commune" vient donc d'être une nouvelle fois mis à jour. La version 2011 est disponible sur le site www.uvcw.be. Une version PDF de l'ouvrage est téléchargeable. Il est également possible de télécharger uniquement les mises à jour.

L'Union est heureuse de proposer une version entièrement actualisée de cet outil incontournable pour tout savoir sur la commune, terreau de démocratie, pouvoir le plus proche du citoyen au service duquel, jour après jour, le mandataire local assume son mandat. Indispensable aux décideurs qui veulent contribuer de façon active à la gestion de leur commune, "Focus sur la commune" constitue en effet une source d'information à ne pas manquer.

Si l'ouvrage n'a pas la complexité d'une œuvre scientifique, il est le fruit d'une réelle expertise au service des villes et communes. Sérieux et pratique, ce manuel est découpé en fiches abordables. L'union espère ainsi que l'institution communale, son rôle et ses missions n'auront plus de secret.

Un Mouvement communal hors série consacré au programme stratégique transversal communal

Le municipaliste intéressé par la démarche stratégique trouvera dans ce numéro spécial du Mouvement communal, un vade mecum pour réaliser un PST accompagné d'un canevas de PST, d'un modèle de fiches actions et d'une liste d'idées pour inspirer les villes et communes.

Table des matières

Programme stratégique transversal communal

NOTRE SOCIÉTÉ ÉVOLUE, les citoyens également, tout comme leur rythme de vie, leurs besoins et leurs attentes. Le temps est désormais venu, pour nos villes et communes, de prendre le train de la modernité en marche et de penser, d'agir et de servir le citoyen en parfaite concordance avec la mentalité du 21e siècle.

Décloisonnons nos idées.

Sortons des sentiers battus et inscrivons nos institutions démocratiques locales dans le défi de la gouvernance.

N'en déplaise à certains, les pouvoirs locaux trouveraient, à mon sens, un réel intérêt à s'inspirer de la gestion d'entreprise afin de professionnaliser la gestion communale, tout du moins, pour ce qui concerne la planification stratégique.

À l'aube d'une nouvelle législature communale, les élus ont entre leurs mains six années de la vie de leurs concitoyens. Il est dès lors essentiel de définir l'impulsion qu'ils désirent donner à leur commune mais aussi la façon d'y parvenir.

Bref, sur base d'un état des lieux, esquisser les contours d'un véritable projet pour la commune et en dégager les actions prioritaires. A la fois fédérer les différents plans et programmes sectoriels existants en un tout cohérent et aboutir à une vision des projets à moyen terme qui soit transversale, coordonnée et peut-être même transcommunale.

Tel est l'objectif du programme stratégique transversal communal. Mais pas seulement. Le PST a aussi pour vocation de concrétiser le stratégique en opérationnel, en actions prioritaires à mettre en œuvre par l'administration communale, tant en interne qu'en externe, tout en prenant en considération les moyens disponibles qu'ils soient humains ou financiers.

S'il est certes capital de réfléchir à la gestion d'une commune en termes de besoins, le faire en termes de moyens l'est tout autant.

Face à une crise économique lancinante et à un tournant décisif pour notre schéma institutionnel, les pouvoirs locaux se doivent, et c'est une nécessité absolue, d'optimaliser à la fois leur offre de services et leurs moyens d'action.

Mais le PST représente également une opportunité, pour les mandataires, d'évaluer les actions menées, et ce au-delà du simple boni budgétaire qui, pour moi, n'est représentatif ni de la qualité de la gestion communale, ni de celle du service rendu au citoyen, c'est-à-dire, de la mission première des pouvoirs locaux.

C'est afin d'aider les communes qui souhaiteraient apprivoiser ce nouvel outil que le présent vade-mecum a vu le jour. Fruit d'un véritable travail de coopération entre le Gouvernement wallon, l'UVCW, le CRAC, les DGO1 et DGO5, l'APW ainsi qu'un groupe de travail composé de nombreux experts communaux, ce guide se veut à la fois didactique et dynamique.

Je me réjouis qu'il soit à présent disponible et espère qu'il vous sera d'une grande utilité dans la démarche stratégique qui est la vôtre.

Mon ambition pour les pouvoirs locaux est de viser la professionnalisation, l'efficacité opérationnelle maximale, l'excellence.

Et si cela passait aussi par la mise en place d'un programme stratégique transversal communal ?



Paul Furlan
Ministre des Pouvoirs locaux et de la Ville

But du vade-mecum et mode d'emploi

LE PRÉSENT VADE-MECUM VISE à aider les villes et communes qui le souhaitent à élaborer leur programme stratégique transversal communal (PST).

Ce vade-mecum est le fruit d'une ***étroite collaboration entre l'UVCW et la Wallonie.*** Il se base également sur les réflexions d'un groupe de travail ***d'experts*** que nous remercions pour leur implication dans le travail.

Le municipaliste intéressé par la démarche doit également lire ce vade-mecum accompagné de son ***modèle de canevas type, du modèle de fiches 'actions' et d'une liste d'idées pour inspirer les villes et communes dans la rédaction de leur PST*** (pp. 20 et 25)**.**

Ces différents documents sont également à disposition sur le site de l'UVCW (www.uvcw.be).

Nous vous en souhaitons bonne lecture et sommes à la disposition de nos membres.



Michèle Boverie
Secrétaire générale adjointe

Le Groupe de travail

Pour le Cabinet du Ministre des Pouvoirs locaux

Madame Elisabeth GERARD, Collaboratrice au Cabinet du Ministre Furlan
Madame Stéphanie KIPROSKI, Collaboratrice au Cabinet du Ministre Furlan

Pour les administrations régionales

Madame Chantal JACOBS, Directrice, DGO1
Madame Christine RAMELOT, Attachée, DGO5
Monsieur Laurent BOSQUILLON, Attaché, DGO5
Monsieur George THONNARD, Directeur DGO5

Pour le Centre régional d'Aide aux Communes

Madame Bérangère AUBECQ, Attachée au Crac
Monsieur Germain DANIELS, Attaché au Crac

Pour l'Association des Provinces wallonnes

Madame Gwennaëlle MALBURNY, Conseiller à l'APW

Pour l'Union des Villes et Communes de Wallonie

Madame Michèle BOVERIE, Secrétaire générale adjointe, qui a également assuré la rédaction de l'ensemble des documents
Monsieur Alexandre MAITRE, Directeur du Département Gouvernance locale

Les Experts

Administrateurs UVCW et mandataires politiques

BELLOT	François	Bourgmestre	Rochefort
BOUCHAT	Thérèse-Marie	Echevine	Floreffe
BREUWER	Alfred	Echevin	Verviers
BULTEAU	Béatrice	Bourgmestre	Ecaussinnes
COURONNE	Gérard	Bourgmestre	Genappe
DELFORGE	Yves	Conseiller communal et Vice-Président UVCW	Pont-à-Celles
DEMEYER	Willy	Bourgmestre	Liège
DONDELINGER	Jean-Paul	Bourgmestre	Aubange
GADENNE	Alfred	Bourgmestre	Mouscron
JANSSENS	Marianne	Echevine Développement durable	Genappe
MATHOT	Alain	Bourgmestre	Seraing
MEUREAU	Robert	Premier Echevin	Waremme
OLIVIER	Daniel	Bourgmestre	Saint-Ghislain
ROLAND	Jean-Luc	Bourgmestre	Ottignies-Louvain-la-Neuve
THIEBAUT	Eric	Bourgmestre	Hensies

Secrétaires communaux et gestionnaires communaux

ANKAERT	Rudy	Secrétaire communal	La Louvière
COELMONT	Christian	Responsable Dév. territorial	Seraing
DELAERE	Christian	Secrétaire communal	Mouscron
DELTENRE	Raymond	Président Fédération provinciale Hainaut	Brugelette
DEVIERE	Michel	Président Fédération provinciale Brabant	Rixensart
ES-SAFI	Latifa	Coordinatrice générale PGV	Liège
GROIGNET	Yves	Président Fédération provinciale Namur	La Bruyère
LECARTE	Jean-Paul	Président Fédération provinciale Luxembourg	Marche-en-Famenne
MULKENS	Michel	Président Fédération provinciale Liège	Remicourt
STULTIENS	Michel	Président Fédération des Secrétaires communaux	
VAN BOL	Jean-Marie	Secrétaire communal	Namur
VANHOUTTE	Isabelle	Chef Cabinet du Bourgmestre	Genappe

Association régionale des Directeurs et Ingénieurs communaux (ARDIC)

BLANQUET	Daniel	Président	ARDIC asbl

Fondation rurale de Wallonie (FRW)

JOUREZ	Michel	Directeur général	FRW

Association belge des Conseillers en Environnement

ALPHONSE	Cécile	Présidente	ABECE

Provinces

VERHOEVEN	David	Service Audit et Aide à la Gestion	Province de Namur

Intercommunales/démarche supralocale

DEMORTIER	Henry	Directeur Département Partenariat	IDELUX

Région bruxelloise

THOULEN	Marc	Directeur	AVCB
MERTENS	Philippe	Conseiller	AVCB



VADE-MECUM

Présentation générale

1. **Le PST : qu'est-ce que c'est ?**
2. **Le PST : en filiation directe avec le programme de politique générale**
3. **Le PST : un document évolutif par nature**

1. Le PST: qu'est-ce que c'est?

Le programme stratégique transversal communal (PST) est une démarche de gouvernance locale. C'est un document stratégique qui aide les communes à mieux programmer leurs politiques communales en développant une culture de la planification et de l'évaluation.

2. Le PST: en filiation directe avec le programme de politique générale

Le PST est appelé à remplacer le programme de politique générale (CDLD, art. L1123-27) tout en s'inscrivant dans la continuité de celui-ci puisqu'il le traduit en une démarche stratégique structurée.
Dans un document global, le PST reprend les axes stratégiques du projet politique porté par le Collège communal, les traduit en objectifs opérationnels puis en actions et en moyens d'actions.
Le PST est bel et bien un document de stratégie politique. Même s'il se dénomme « programme », il ne tombe donc pas sous le coup de la législation sur l'évaluation des incidences des plans et programmes.

3. Le PST: un document évolutif par nature

La diversité locale fait des communes wallonnes une réalité plurielle.
Le PST se présente donc sous la forme d'un canevas souple, évolutif par nature et dont la géométrie variable peut s'adapter tant aux réalités des 262 communes wallonnes qu'aux options stratégiques qu'elles auront librement choisies.
Certaines communes choisiront d'élaborer un PST très complet dès le départ tandis que d'autres souhaiteront se concentrer sur certaines thématiques à gérer urgemment et échelonneront davantage leurs actions dans le temps.
Les communes sont libres de suivre le rythme qu'elles souhaitent.
Processus continu qui se répète d'une législature à l'autre, le PST se prolonge dans le temps en s'adaptant et en s'approfondissant sur le long terme.
En fin de compte, le but essentiel de la démarche préconisée avec le PST est d'inciter toutes les communes à participer à un processus de bonne gouvernance et de démarche stratégique selon l'intensité qui sied à leur réalité et aux projets politiques qu'elles souhaitent mener.

Un PST : pour quoi faire ?

1. Un PST pour professionnaliser plus avant la gestion communale par l'adoption d'une démarche stratégique
2. Un PST pour avoir une vision à moyen terme
3. Un PST pour fédérer les plans et programmes existants dans une commune sous un tout cohérent
4. Un PST pour permettre un meilleur dialogue avec le citoyen
5. Un PST pour planifier les ressources, prioriser les actions de manière réaliste et établir un plan financier de réalisation
6. Un PST pour impliquer les agents communaux et les fédérer autour d'un projet
7. Un PST pour permettre une vue transversale, décloisonnée, coordonnée, voire transcommunale des différents projets

Il existe sept bonnes raisons de se lancer dans la réalisation d'un PST.

1. Un PST pour professionnaliser plus avant la gestion communale par l'adoption d'une démarche stratégique

La démarche stratégique du PST permet de systématiser les actions politiques souhaitées par l'autorité communale sur sa mandature : avoir une vision globale, la décliner en objectifs stratégiques puis en objectifs opérationnels et enfin en actions. Coupler les actions avec un plan financier puis faire le bilan de leur état d'avancement permet d'y voir plus clair et de dynamiser ses forces vers les buts à atteindre, ceux pour lesquels les électeurs ont donné leur confiance à l'équipe politique en place.

2. Un PST pour avoir une vision à moyen terme

Il faut avoir *« des rêves assez grands pour ne pas les perdre de vue pendant qu'on les poursuit »*[1].
Le PST permet de structurer la vision stratégique à moyen terme afin de ne pas perdre de vue les objectifs que l'on s'est assignés.
Même si les choses peuvent évoluer, que des opportunités[2] confirment des objectifs ou que des aléas[3] les infirment, savoir vers quoi on tend permet également d'aller de l'avant ou de réajuster les choses en connaissance de cause et de changer de cap tout en restant cohérent avec les orientations politiques fondamentales définies en début de législature.
Le PST permet également d'ébaucher la réflexion sur le long terme puisque la dynamique se poursuit d'une législature à l'autre.

3. Un PST pour fédérer les plans et programmes existants dans une commune sous un tout cohérent

Le PST est fédérateur. Il est transversal et global. Il fédère les démarches que la commune a déjà initiées, par exemple dans le cadre d'un projet de ville, d'un schéma de structure, d'un PCDR ou d'une démarche supralocale (dans le cadre des parcs naturels, des GAL/leaders, d'un plan de mobilité supralocal,…). Le PST se nourrit ainsi des actions des plans et programmes existants même si leur temporalité est différente.

4. Un PST pour permettre un meilleur dialogue avec le citoyen

En lisant le PST de sa ville ou de sa commune, le citoyen peut se rendre compte de ce qu'elle veut faire pour lui mais aussi de ce qu'il doit faire pour elle et pour l'ensemble des concitoyens avec lesquels il partage un même avenir local.
Grâce à son PST, l'autorité locale dépose ses projets sur la table. Elle peut aussi en préciser les difficultés de réalisation (nécessité d'obtenir tel financement, tel subside, par exemple). Elle peut également souligner le contexte (légal, institutionnel ou simplement physique) dans lequel elle se trouve : l'Europe impose telle chose, la Région ou l'État fédéral telle autre, les moyens humains sont limités à autant d'agents, le budget disponible est limité à hauteur d'un tel montant,…
En dialoguant sur son PST, l'autorité communale peut conscientiser ses citoyens aux difficultés des missions qu'elle doit assumer et aux contraintes auxquelles elle est soumise.
Au départ du PST, l'autorité locale peut susciter des réflexions citoyennes,… mises en place aux moments clés du PST (son bilan annuel ou bisannuel, son évaluation en cours de législature,…).

5. Un PST pour planifier les ressources, prioriser les actions de manière réaliste et établir un plan financier de réalisation

La démarche stratégique permet de savoir avec quelles ressources (humaines, financières, logistiques) les actions programmées pourraient être réalisées.
Le PST doit nécessairement être conçu en fonction des moyens disponibles. La commune doit opérer la priorisation des actions à entreprendre en fonction des ressources dont elle dispose et en y intégrant les missions obligatoires. Elle doit également tenir compte des moyens dont disposent les entités paralocales avec lesquelles elle sera amenée à travailler pour rencontrer ses objectifs.
Le PST est accompagné d'un volet financier. En effet, il est nécessaire que l'autorité locale connaisse bien sa situation financière pour pouvoir se lancer en pleine connaissance de cause dans un PST. Il faut pouvoir mettre en adéquation les actions envisagées avec les moyens disponibles ou à dégager.
Il peut également être nécessaire de réajuster le PST en fonction des obligations nouvelles, des réalités et des aléas que peut vivre une commune (augmentation des charges, diminution des recettes dues à une crise,…).

[1] Francis Scott Fitzgerald.
[2] Appels à projets de la Région wallonne, nouveaux subsides disponibles,…
[3] Apparition de charges nouvelles, de contraintes spécifiques,…

6. Un PST pour impliquer les agents communaux et les fédérer autour d'un projet

L'essentiel est une bonne articulation entre le politique, chargé d'élaborer un PST complet, cohérent et réaliste, et une administration, chargée de le concrétiser. Le plus important, c'est l'esprit d'équipe, le décloisonnement, le respect, la communication et l'écoute.

Impliquer le personnel communal à la réalisation du PST, voilà qui sert directement à la bonne implémentation de celui-ci.

La mise en place d'un PST que l'on décline en actions spécifiques portées par tels ou tels agents communaux permet d'impliquer ceux-ci, de les fédérer autour d'un projet politique communal duquel ils sont parties prenantes.

La bonne planification, la vision sur le moyen terme permettent de soutenir la motivation des agents et d'éviter les tensions.

Grâce au PST auquel il collabore étroitement, l'agent communal donne un sens tout à fait pragmatique au service public local qu'il rend chaque jour à la collectivité. Il s'agit là d'un facteur de motivation important, unanimement reconnu dans les organisations modernes.

› 7 bonnes raisons de choisir une gouvernance moderne via un programme stratégique ‹

7. Un PST pour permettre une vue transversale, décloisonnée, coordonnée, voire transcommunale (et/ou supralocale) des différents projets

Un PST commun à l'ensemble de l'administration constitue la feuille de route connue de tous.

Le PST permet un décloisonnement de l'action de l'administration et de l'action locale dans son ensemble.

Par exemple, la politique du logement est d'autant mieux servie si la commune, comme le CPAS, partage une même vision de la lutte contre les logements insalubres et les marchands de sommeil. Une action conjuguée des services communaux qui traquent les logements insalubres pour leur refuser le permis de location et des services du CPAS qui évitent de donner une garantie locative pour une installation dans pareils logements indignes permet une lutte coordonnée en faveur du droit au logement décent.

Le PST peut également permettre à l'autorité locale de s'interroger sur les partenariats qu'elle va mettre en œuvre pour réaliser ses objectifs et ses actions. La question de l'aire pertinente de l'action va également se poser. Ainsi, pour réaliser des projets qui déploient leurs effets en traversant les frontières communales, les communes se tourneront vers la coopération transcommunale.

Au niveau d'un bassin de vie[4], plusieurs communes pourraient ainsi travailler ensemble dans un cadre informel ou en recourant à la forme de l'association de projet[5] par exemple.

Elles peuvent également nouer des partenariats porteurs avec des autorités comme la province, la Wallonie ou la Fédération Wallonie-Bruxelles. Elles peuvent aussi, évidemment, travailler avec leurs intercommunales.

[4] La notion de bassin de vie n'a pas encore reçu de définition en droit wallon. En France, par exemple, la notion est définie comme '*le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès à la fois aux équipements de la vie courante et à l'emploi*' (définition de l'Institut national de la Statistique, cf. leur site). Dans une démarche bottom up, les communes se mettront ensemble lorsqu'elles vérifieront que leur action conjuguée améliore le service qu'elles peuvent rendre à leurs citoyens.

[5] Cf. CDLD, art. L1522-1. À noter que, depuis la réforme de 2007, l'institution d'une association de projet n'est plus limitée au court terme. Avant 2007, une association de projet était établie pour 6 ans renouvelables une seule fois (12 ans maximum). Aujourd'hui, elle peut être renouvelée autant de fois que le projet le demande et ce, à chaque fois, par période de 6 ans (cf. décr. 9.3.2007, art. 5 et ses travaux préparatoires).

Le PST et les autres plans ou programmes

1. **Le PST et les plans et programmes à vocation stratégique : PCDR, AL21 et SSC**
2. **Le PST et d'autres plans**

Les communes qui ont entamé une démarche stratégique ou qui disposent déjà d'autres plans ou programmes ne sont pas tenues de repartir à zéro dans le cadre de la démarche spécifique du PST. Elles peuvent intégrer les actions que ces plans ou programmes contiennent dans leur PST.

Si une commune souhaite réaliser tel ou tel plan ou programme (notamment pour bénéficier de subsides et de l'accompagnement régional), elle peut inscrire la réalisation même de ce plan ou programme comme action phare de son PST.

Parmi les plans et programmes bien connus en Wallonie, nous ferons une différence entre ceux qui ont une vocation stratégique (programme communal de développement rural - PCDR -, schéma de structure communal - SSC -, agenda local 21 - AL21) et ceux qui sont sectoriels ou thématiques (plan communal du logement, plan communal de mobilité, plan communal de développement de la nature,…).

1. Le PST et les plans et programmes à vocation stratégique : PCDR, AL21 et SSC

Certains plans ou programmes existant dans la législation wallonne ont une vocation stratégique : il en va ainsi du programme communal de développement rural (PCDR) et du schéma de

structure communal (SSC). Même s'il n'est pas encadré par une législation, l'agenda local 21 (AL21) a également cette vocation.
Toutefois, ces programmes et plans sont généralement limités à l'objet qui leur est fixé par leur décret fondateur : le développement des communes rurales pour le PCDR ou l'aspect d'aménagement du territoire pour le SSC. Le PST conserve donc tout son intérêt en tant que programme politique stratégique global de la commune. Il permet d'intégrer, en un seul document, des stratégies qui ne pourraient pas être reprises dans un PCDR ou un SSC (par exemple, une stratégie d'optimisation de la gestion des ressources humaines de l'administration, une stratégie en matière de culture ou de sport, une stratégie en matière d'énergie, etc.).
Le PST trouve parfaitement sa cohérence avec ces plans et programmes.
La commune peut « combiner » son PST avec un PCDR un AL21 ou un SSC en faisant du PCDR, de l'AL21 ou du SSC l'une des actions « phares » de son PST.
Prenons l'exemple du PCDR.
Si une commune dispose déjà d'un PCDR approuvé par la Région wallonne, elle peut très bien reprendre dans le chapitre « développement rural » de son PST les actions prévues dans le PCDR.
Une commune rurale pourrait également souhaiter réaliser un PCDR afin de bénéficier des subsides régionaux et de l'accompagnement de la Fondation rurale de Wallonie par exemple. Dans ce second cas de figure, elle peut tout à fait intégrer cette démarche dans son PST.
Ainsi, son PST peut avoir comme objectif stratégique le « développement rural de la commune » et comme objectif opérationnel « doter la commune d'un PCDR ». Comme action, la commune commencera par : « réaliser un PCDR ». Par la suite, le PCDR une fois en route, les actions du PST dans ce domaine pourraient être : « réaliser telles actions du PCDR sur l'année de référence ».
Dans les faits, une part du PST se confond avec la réalisation du PCDR.

2. Le PST et d'autres plans

Il existe également bien d'autres plans, sectoriels cette fois, bien connus des communes. Nous citerons le plan d'ancrage communal du logement, le plan communal de mobilité, le PCDN,…
Les différentes actions prévues par ces différents plans se retrouveront également dans le PST. Ainsi, le chapitre « logement » d'un PST reprendra les actions prévues dans le plan communal du logement ; le chapitre « mobilité », celles prévues dans le plan de mobilité.

Comment établir son PST ?

1. **Du programme de politique générale au programme stratégique transversal communal**
2. **La structure du PST**
3. **Le contenu du PST : un volet « administration générale » et un volet externe « développement des politiques »**
4. **Le volet « administration générale » du PST**
5. **Le volet externe du PST « développement des politiques »**
6. **Un constat ou un diagnostic pour commencer son PST**
7. **La visibilité financière sur son PST**
8. **Les acteurs du PST : l'implication des élus et des agents**
9. **La durée de validité d'un PST : moyen terme ou long terme ?**
10. **La participation du citoyen**
11. **Les partenaires à la réalisation du PST**
12. **Évaluation, adaptation et révision éventuelle d'un PST**
13. **La valeur juridique du PST, la tutelle sur un PST**

Les lecteurs liront ce chapitre en parallèle avec le ***« Canevas de PST »*** et la ***« Liste de quelques idées pour inspirer les villes et communes »*** (cf. infra pp. 19 et ss).

1. Du programme de politique générale au programme stratégique transversal communal

En vertu de l'article L1123-27 du CDLD, la majorité communale a jusqu'à la mi-mars de l'année qui suit les élections pour déposer son programme de politique générale. Véritable programme de la législature, cet acte politique fort présente d'une manière synthétique les grands objectifs stratégiques que l'autorité communale entend poursuivre sur les 6 ans de la mandature communale.
Cette charte politique mérite toutefois d'être déclinée plus spécifiquement en une réelle démarche stratégique qui permettra à l'autorité locale de projeter ses actions sur le moyen terme, voire sur le long terme.



EN SAVOIR PLUS

Le PST communal est-il réservé aux grandes villes, aux grandes communes ?

Absolument pas.
Un PST peut concerner tout type d'organisation, qu'elle soit grande ou petite. La commune met son PST au diapason de ses besoins, de ses projets et de ses moyens (ressources humaines et financières).

EN SAVOIR PLUS

Comment composer le PST ?

Établi pour la durée de la mandature, le PST va plus loin que le programme de politique générale : il en reprend les grands axes stratégiques qu'il décline également en objectifs opérationnels et en plan d'actions.
Le conseil communal doit nécessairement **hiérarchiser**, si pas les objectifs stratégiques de la législature (il peut souhaiter les mener tous de front comme il s'y est engagé), à tout le moins les objectifs opérationnels ainsi que les actions qu'il entend mener sur l'année de référence.
Le PST sera mis à niveau par la commune quand elle l'estimera nécessaire. Des actions qui n'étaient pas à proprement parler programmées mais qui ont été réalisées et qui œuvrent également à l'atteinte de l'objectif opérationnel et de l'objectif stratégique pourront être intégrées au bilan du PST. Des actions, non relevantes à l'analyse ou qui ont perdu de leur intérêt suite à tel ou tel événement, peuvent être délaissées. De nouveaux objectifs opérationnels peuvent également être ajoutés (notamment, pour permettre à la commune de répondre à des impulsions régionales ou de s'adapter à l'évolution sociologique de la population).
Évolutif, dynamique, le PST vit au rythme communal.

Ainsi, le programme de politique générale peut être remplacé par un **programme stratégique transversal communal** (PST), qui le traduit en axes stratégiques puis en objectifs opérationnels, en actions et en moyens d'actions.
Il sera considéré par la Région que la majorité communale qui optera pour la mise en place d'un PST aura respecté les dispositions du paragraphe 1er de l'article L1123-27 du CDLD[6], à savoir le dépôt d'un programme de politique générale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques.

2. La structure du PST

La commune peut construire son PST selon la structure suivante.
- Un **constat** : partant de l'idée que l'autorité locale connaît bien la réalité locale, le PST ne doit pas comporter obligatoirement un diagnostic complet, dont la réalisation peut prendre des années. L'autorité locale établit un simple constat pour démarrer son PST sur base des informations, chiffres et documents disponibles.
Le constat répond à la question : « Où en sommes-nous ? ».
- Une **stratégie** communale à moyen terme voire à long terme. La commune va sélectionner ses axes d'intervention, ses grands objectifs stratégiques.
La stratégie répond aux questions : « Vers quoi voulons-nous évoluer ? », « Que voulons-nous changer et que voulons-nous garder ? ».
- Une opérationnalisation de la stratégie : la stratégie est orientée résultat et se décline en objectifs opérationnels.
- Un **programme d'actions,** hiérarchisées et budgétisées.
Les questions dans ce cadre : « Quelles actions ? », « Dans quel ordre de priorité et selon quel budget ? ».
Le PST comporte également **un volet financier de réalisations des projets, des actions**.
Bref, le PST présente des objectifs stratégiques, des objectifs opérationnels, des actions spécifiques à mener et des moyens pour les réaliser.

3. Le contenu du PST : un volet « administration générale » et un volet externe « développement des politiques »

Avec le PST, la commune dispose d'un outil transversal qui doit lui permettre, en un seul document, d'avoir une vue d'ensemble de ses politiques et des actions qu'elle mène dans toute une série de domaines.
La commune inscrit **deux grands volets dans son PST : un volet « administration générale »** et un **volet externe** portant sur le développement des politiques que l'autorité locale entend mener.

4. Le volet « administration générale » du PST

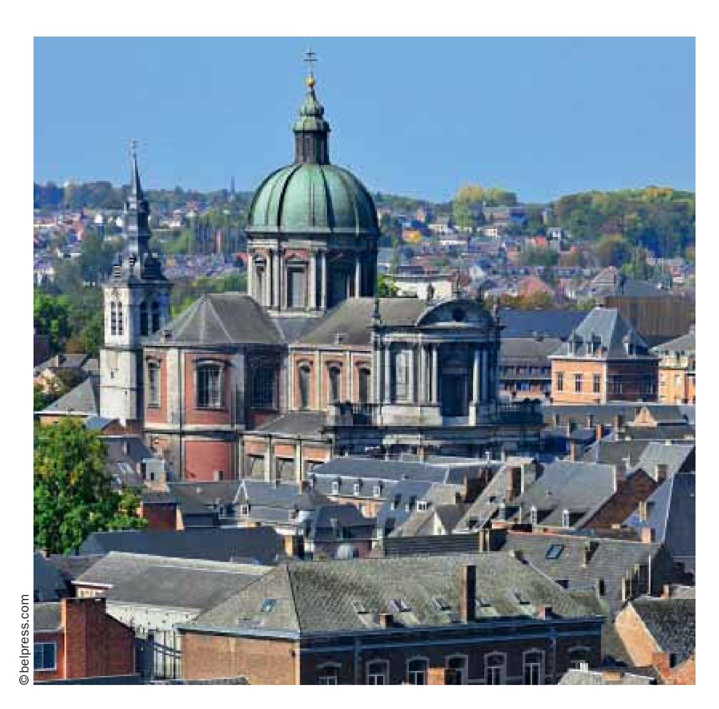
Le volet « administration générale » du PST vise l'organisation **interne** de la commune et des services communaux.
Ce volet interne du PST est essentiel. En effet, la commune, c'est d'abord une organisation au service des citoyens et des entreprises. La qualité du service public communal passe par la qualité de son personnel et de ses processus internes.
Le volet « interne » du PST est consacré à l'organisation communale. La commune peut y décider d'objectifs stratégiques et d'actions visant, par exemple, à :
- évaluer ses besoins (évolution du cadre, plans d'engagement, politique d'investissements en matériel, d'investissement informatique,…),
- avoir des agents efficaces (meilleur accueil du public, meilleure communication interne, démarche qualité,…),
- optimiser la gestion des ressources humaines (évaluation du personnel, réalisation de plans de formation,…),
- avoir une infrastructure technologique performante (optimiser le parc informatique communal, le sécuriser, le mettre en réseau,…).
…

5. Le volet externe du PST « développement des politiques »

Le **volet externe du PST** vise, quant à lui, le développement des politiques communales.
La commune peut poser des actes d'autorité pour réaliser sa politique dans un nombre très important de domaines. Elle est un pouvoir public doté de pouvoirs réglementaires (elle fait des ordonnances de police administrative générale, des règlements-taxes,…), de pouvoirs de police (arrêtés de police ou gestion de « polices » dites « spéciales » comme l'urbanisme - octroi des permis d'urbanisme -, comme l'environnement - octroi des permis d'environnement, des permis uniques -,…).
Le volet « externe » du PST vise à préciser les différentes actions que la commune entreprend dans tous les domaines de l'action communale.

---

[6] Article L1123-27 du CDLD :
« Dans les trois mois après l'élection des échevins, le collège soumet au conseil communal un programme de politique générale couvrant la durée de son mandat et comportant au moins les principaux projets politiques.
Après approbation par le conseil communal, ce programme de politique générale est publié conformément aux dispositions de l'article L1133-1 et de la manière prescrite par le conseil communal. »


©belpress.com

Ainsi, dans le volet externe de son PST, l'autorité locale décide d'objectifs stratégiques et d'actions dans les différents domaines d'actions politiques qu'elle a décidé d'investir sur sa mandature.
À titre d'exemple, on peut citer comme domaine de stratégies politiques communales: l'action sociale, l'aménagement du territoire, la culture, le développement durable, le développement rural, le développement économique, l'énergie, l'enfance et la jeunesse, l'environnement, la coopération internationale, le logement, la mobilité, la propreté et la sécurité publique, le vieillissement et le bien-être des seniors, le sport,…
La commune peut réaliser seule les actions programmées dans ces différentes thématiques. Elle peut, également, recourir au partenariat, voire les réaliser dans un cadre davantage transcommunal.

6. Un constat ou un diagnostic pour commencer son PST

Faut-il un diagnostic complet pour entamer un PST?
Originalité de la démarche proposée, il n'est pas question de passer plusieurs mois, voire des années, sur le diagnostic du PST.
Dans bon nombre de démarches stratégiques ou planologiques, cette phase de diagnostic dure longtemps et peut décourager à s'engager (cf. le PCDR, l'AL21, le SSC, le plan de mobilité,…).
La démarche du PST se veut essentiellement pragmatique, on parlera davantage de **« constat »** plutôt que de diagnostic.
C'est un « constat » de la situation communale que l'équipe municipale réalise pour établir tant son programme de politique générale que son PST. Il s'agit d'une réelle vision politique des choses (en association avec l'administration communale) élaborée sur la base des informations, chiffres et documents disponibles.
Ce constat simple fera l'objet d'un diagnostic plus approfondi sur certaines politiques communales. En effet, il se peut que certains objectifs stratégiques et les actions qu'ils appelleront nécessitent un point de diagnostic scientifique plus poussé qu'un simple constat politique.
Dans ce cas, la commune peut travailler en deux temps: si elle a besoin d'une information précise pour mener à bien une politique communale précise, elle peut décliner son action en deux étapes:

EN SAVOIR PLUS

Y a-t-il un tronc commun obligatoire pour tout PST communal?

Non. Dans la mesure où le PST est une programmation de politique communale, son contenu ne saurait être cadenassé dans un contenu type. Cependant le lecteur trouvera pp. 19 et suivantes, un **canevas de PST**, un **modèle de « fiche actions »** et une « **liste de quelques idées pour inspirer les villes et communes** » en matière d'objectifs stratégiques, d'objectifs opérationnels et d'actions qu'elles pourraient inscrire dans leur PST.
Les communes-pilotes de la législature 2012-2018 seront invitées à suivre ce schéma.

EN SAVOIR PLUS

Doit-on mettre les missions dont les communes sont légalement tenues (par la loi ou le décret) dans son PST?

Cela peut paraître un peu bizarre de mettre en objectifs opérationnels et en actions des missions légales communales comme la gestion de l'état civil (cartes d'identité, permis de conduire, passeports,…), la tenue des élections ou encore la délivrance de permis d'urbanisme.

Toutefois la réponse doit être nuancée.

Même pour des missions strictement légales, la commune peut avoir une vision politique qui lui est propre.

Par exemple, dans le cadre de la délivrance d'actes administratifs, la commune peut avoir un objectif d'e-gouvernement et, à ce titre, opter résolument pour les formulaires en ligne.

Par exemple, la commune peut gérer son urbanisation dans le but de lutter contre les inondations ou contre l'urbanisation en ruban le long des voiries. Elle établira alors des prescriptions spécifiques dans ses permis d'urbanisme et ses permis d'urbanisation (ex-permis de lotir) pour rencontrer ses objectifs.
Il est également important que le citoyen se rende compte que les différentes missions légales auxquelles sont tenus les pouvoirs locaux puisent pas mal de ressources au sein de la commune. Parce qu'elle doit assumer ces missions qui ne sont pas toujours financées par les pouvoirs supérieurs (notamment par l'État fédéral), la commune est obligée de dégager des moyens financiers pour ce faire, au détriment, parfois, d'autres objectifs qu'elle souhaiterait mener à bien dans le cadre de son PST.
En présentant ses contraintes, la commune peut préciser à ses citoyens quelles sont ses marges de manœuvres pour des politiques volontaristes relevant davantage de l'autonomie communale et de la vision politique que la majorité en place souhaite développer vu les demandes des citoyens et le contexte communal.

- étape 1 : elle inscrit une **action « diagnostic » dans son PST** : réaliser le diagnostic précis d'une question,
- étape 2 : une fois le diagnostic finalisé, elle inscrit une **action « action »** qui consistera à réaliser une action au départ du diagnostic réalisé.

Par exemple, en matière de politique communale énergétique, si comme objectif opérationnel, il est envisagé de réduire la consommation d'énergie des bâtiments communaux, il faut décliner cet objectif en plusieurs actions :

- **une action « diagnostic »** : faire le relevé de l'ensemble des bâtiments communaux et de leur consommation d'énergie sur les 5 dernières années pour avoir un réel diagnostic de la consommation communale, c'est-à-dire une connaissance scientifique de la situation ;
- **des actions « action »** : mettre en place une comptabilité énergétique, isoler les toitures, changer les chaudières de plus de 25 ans, etc.

Il se pourrait que le diagnostic, la connaissance fine des réalités, réoriente l'objectif ou l'action, ce qui n'est pas grave en soi. Par exemple, alors que le programme de politique générale prévoyait de créer une maison de repos dans la commune, une action diagnostic du PST fait apparaître que le niveau de rentabilité ne pourra pas être atteint compte tenu de la pyramide des âges de la population de la commune (manque de seniors en état de dépendance). L'objectif peut alors être délaissé au profit d'un autre : une politique pour seniors actifs sur l'entité par exemple.

EN SAVOIR PLUS

Où trouver ses informations pour fonder son constat ?

Pour réaliser son constat, le collège ira naturellement vers son administration. Des informations pertinentes de base sur le contexte (économique, sociologique, planologique,…) dans lequel évolue la commune existent bien souvent au cœur même de la commune. Le PST est également l'occasion de rassembler des données éparses au sein de l'administration.
Par ailleurs, si elle s'est lancée, préalablement à son PST, dans un PCDR, la commune dispose déjà du diagnostic imposé par le décret de 1991.
Il en va de même si elle s'est dotée d'un schéma de structure.
Si elle travaille avec une agence de développement local, elle peut également repartir du diagnostic posé par l'agent ADL dans le cadre de sa mission.
Ses conseillers spécifiques (conseiller en environnement, en aménagement du territoire, en énergie, en logement,…) peuvent aussi l'aider.

7. La visibilité financière sur son PST

Le succès et l'aboutissement du PST dépendent bien évidemment des moyens dont la commune dispose pour sa mise en œuvre ou qu'elle peut prospecter (recherche de subsides).
Le PST devra donc nécessairement être accompagné d'un **volet financier** qui permet à la commune de cerner sa situation financière réelle.
Chaque action envisagée dans le cadre des objectifs opérationnels doit être budgétée en faisant appel soit aux ressources propres de la commune (fonds propres mobilisés, emprunt) soit aux subsides (financement régional, communautaire, provincial, fédéral ou européen), soit au droit de tirage (opération-pilote pour les voiries actuellement).
Les actions du PST sont budgétées sur l'année de réalisation.
La synthèse analytique (e-compte) constitue un élément essentiel pour connaître les moyens dont on dispose.
Si la commune est sous plan de gestion ou si elle le devient, le plan de gestion sera nécessairement intégré dans le PST. Dans ce cadre strict, la commune connaît les moyens à sa disposition, en respectant les balises qui y sont fixées et les prescrits légaux qui y sont liés.

8. Les acteurs du PST : l'implication des élus et des agents

Étant « le » document stratégique politique de base, le PST doit nécessairement être porté par le ***conseil communal et les élus.***
La cheville ouvrière politique est bien sûr le **collège** qui prépare le projet de PST et le porte tout au long de la mandature.
Au niveau de l'administration, le PST doit également trouver des porteurs.
Le **secrétaire communal**, en tant que chef du personnel et responsable de l'administration, a la responsabilité de la supervision de la mise en œuvre du PST par ses agents.
Le **receveur et le service finances de la commune** ont une responsabilité financière quant au PST. C'est le Receveur et/ou le service finances qui doivent conseiller le collège et faire des propositions adéquates afin d'arriver à une bonne planification financière du PST.
Les **agents eux-mêmes et leurs responsables hiérarchiques** (directeurs de département, chefs de service, etc.) sont également directement impliqués.
Une action du PST a nécessairement toujours un porteur administratif et tel agent sera directement responsable de la réalisation de telle action. Pour en assurer le succès, les actions du PST doivent être pensées et rédigées en ayant à l'esprit quel service va s'en occuper. Sans porteur effectif, une action est vouée à l'échec.
La démarche stratégique portée par un PST augmente considérablement la motivation des agents puisqu'ils seront responsabilisés à la réalisation d'actions concrètes qui donnent du corps à leur mission de service public local.
Secrétaire communal (et secrétaire adjoint), receveur et responsables administratifs des différents services ont intérêt à se réunir dans un **comité de pilotage du PST (un comité de direction[7])**. Ensemble, ils pourront se concerter, être au courant des actions des uns et des autres et réfléchir aux actions transversales qui peuvent concourir à la réalisation de telles ou telles politiques communales. La mise en place de pareil comité de direction permet le décloisonnement des services et la transversalité.
Cette réunion des forces administratives communales concerne également les plus petites communes. Dans les petites entités, ce sont les agents eux-mêmes qui se réunissent alors avec le secrétaire communal.

[7] Ce comité pourrait également être dénommé 'Comité de suivi'. Nous préférons cependant le terme 'comité de direction' car il fait référence au comité de direction que beaucoup appellent de leur vœux dans le cadre d'une réforme des grades légaux (cf. le management team en Flandre par ex.).

Au choix, les membres du collège communal peuvent participer à ce comité de direction ou alors le secrétaire communal peut jouer les interfaces entre le collège et ce comité, dans le cas où il reste purement administratif.
Le collège peut décider de se lancer dans une démarche participative et décider de consulter ses agents pour leur demander de faire des propositions en ce qui concerne l'organisation communale et les actions à initier vers les citoyens.

EN SAVOIR PLUS

Faut-il un comité de pilotage administratif (comité de direction) ?

Le collège communal porte son PST et le relaie dans l'administration. Il peut donc décider d'impulser la création d'un comité de pilotage du PST, un comité de direction.
Le PST est d'autant mieux appréhendé par l'administration qu'il est « piloté » par une équipe managériale administrative.
Ainsi impliqués, les différents responsables peuvent, à leur tour, intéresser l'ensemble de leurs agents à la démarche, dans l'optique d'une participation optimale et décloisonnée au PST et aux actions concrètes qui en découlent. Ce comité de direction assure une réelle transversalité au PST.
Certaines villes et communes, qui se sont lancées dans une démarche stratégique, estiment d'ailleurs que la création de cette transversalité et d'un réel décloisonnement dans le fonctionnement des services de la commune est déjà l'un des beaux résultats du PST.
Ce comité administratif de pilotage permet de :
- faire interface entre l'autorité politique et l'administration,
- assurer la bonne circulation de l'information et de la communication sur le PST, les actions, les résultats au sein même de l'administration,
- faciliter la déclinaison de la stratégie dans le fonctionnement de l'organisation par le biais d'un management par objectifs suivi d'une évaluation.
Il s'agit ici de penser chaque action du PST en fonction d'un « porteur » dans l'administration (un service, une personne),
- assurer la continuité historique du PST lorsqu'il y a changement de dirigeants (aussi bien politiques qu'administratifs).
…
À noter que l'autorité politique peut choisir d'en faire ou non partie.

9. La durée de validité d'un PST : moyen terme ou long terme ?

Puisqu'il décline le programme de politique générale, le PST s'inscrit dans une dynamique politique à l'horizon d'une législature, soit 6 ans.
Toutefois, ce PST n'est pas limité au moyen terme puisque cette démarche est continue et reprise à chaque mandature communale, les communes se lancent donc dans des actions petites, moyennes et grandes, lesquelles pourront dépasser la durée de la législature. C'est déjà ce qui se passe à l'heure actuelle pour nombre de projets d'envergure.
La dynamique de PST, une fois qu'on s'y engage, se poursuit dans une optique de long terme en se répétant d'une législature à l'autre.
Le PST peut être révisé en profondeur afin d'adapter les axes stratégiques, les priorités et les actions aux projets politiques de la nouvelle majorité communale.
La dynamique du PST est, en principe, un « processus continu ».

10. La participation du citoyen

Le PST peut être un très bon outil de communication et d'interaction avec le citoyen. La démarche PST peut s'enrichir de la démarche participative. Si elle est portée par le plus grand nombre, la stratégie communale fait l'objet d'une reconnaissance citoyenne qui permet de tisser des liens démocratiques entre le citoyen et l'autorité politique.
L'autorité locale présente à l'ensemble des citoyens et aux forces vives communales (entreprises, monde associatif, asbl,…) les objectifs stratégiques et opérationnels qu'elle entend mener sur les 6 ans de la mandature ainsi que, très concrètement, les actions qu'elle souhaite réaliser sur l'année.



EN SAVOIR PLUS

Le PST et le contrat d'objectif

Le contrat d'objectifs est le 'contrat'par lequel l'autorité locale charge son administration de la réalisation des objectifs politiques qu'elle s'est assignée.

Implémenté dans certaines villes et communes, ce contrat d'objectifs est aujourd'hui prôné par le Gouvernement wallon comme un élément de bonne gouvernance.

Le PST, véritable programmation stratégique d'actions, peut valoir 'contrat d'objectifs'entre l'autorité politique et l'administration communale. L'ensemble des fiches actions programmées sur une année peut constituer le document d'objectifs.
Dans sa déclinaison en objectifs opérationnels et en actions, le PST met très bien en exergue les missions qui sont demandées aux agents communaux et aux grades légaux.

L'autorité locale peut mener la participation citoyenne comme elle le souhaite.
En suivant une gradation dans la participation, la commune peut :
- simplement communiquer son PST (via son site internet, son bulletin communal, un folder « toutes-boites »,...),
- créer une ou des commissions communales pour leur soumettre le projet de PST, pour le suivre et débattre des actions et des moyens de les mettre en œuvre, etc.
- directement venir à la rencontre de ses citoyens (via des rencontres citoyennes) avec son projet de PST (ou avec des actions spécifiques du PST qu'elle projette de réaliser).
Quels sont les moments opportuns pour ce dialogue ?
La commune peut revenir très vite vers le citoyen après les élections avec son projet de PST pour discuter des propositions qu'il contient.
Aux moments clés d'évaluation du PST, chaque année au moment du budget et une fois au milieu de la mandature communale, l'autorité locale peut également communiquer vers ses citoyens.

EN SAVOIR PLUS

Les conseils consultatifs communaux

La participation des citoyens peut être structurée via la mise en place d'un ou de plusieurs conseils consultatifs communaux qui suivront plus spécifiquement le PST et pourraient être amenés à discuter et préparer telle ou telle action.
L'autorité locale crée et organise ce ou ces conseils consultatifs comme elle le souhaite, selon sa volonté, ses moyens et ses disponibilités.
Elle peut créer une commission « PST », comme elle peut demander aux commissions existantes de suivre le PST de manière globale ou dans les matières qui les intéressent (par exemple, la CCATM suivra les actions en matière d'aménagement du territoire et de mobilité). Elle peut également créer des conseils consultatifs pour suivre plus précisément tel ou tel objectif opérationnel (créer une commission enfance si elle a des objectifs opérationnels en matière de bien-être des juniors et de la jeunesse par exemple). Elle peut enfin composer une commission PST, en proposant à différents délégués dans les différentes commissions existant déjà au sein de la commune de rejoindre cette commission spécifique au PST.

EN SAVOIR PLUS

Quand et comment communique-t-on sur son PST ?

L'équipe communale dispose avec le PST d'un bon moyen de communication.
Les bons moments de communication au sujet du PST sont : le budget (on dit ce qu'on a prévu de faire avec quels moyens) et le compte (on dit ce qu'on a fait, on présente le bilan des actions du PST).
Le site internet communal doit faire belle place permanente au PST et aux réalisations de celui-ci.

11. Les partenaires à la réalisation du PST

La commune n'est pas seule pour réaliser les actions de son PST.
Elle peut tout d'abord impliquer **ses citoyens et les forces vives communales** dans la réalisation de ses actions :
- pour des actions « propreté » : chaque citoyen est concerné,
- pour des actions de développement économique : les chambres de commerce peuvent par exemple être impliquées,
- pour des actions environnementales : telle entreprise peut être concernée par la gestion de ses propres activités (charroi, émission,...) ; plusieurs partenaires peuvent être parties prenantes à un contrat de rivière (citoyens, sociétés de pêches, provinces, agriculteurs, entrepreneurs,...) ou à un plan communal de développement de la nature.
Les **partenaires paralocaux** ne sont évidemment pas en reste :
- Le **CPAS** est un partenaire primordial pour l'action sociale de la commune.
- Les sociétés de logement de service public **(SLSP)** sont évidemment les partenaires attitrés des communes en matière de logement public.
- En matière de logements privés conventionnés, la commune peut également travailler avec l'agence immobilière sociale qui dessert son entité (**AIS**).
- Les asbl peuvent aider l'autorité locale dans bien des actions (sport, culture, santé,...).
- Les **régies autonomes** sont concernées par les différentes actions qui impliquent leur responsabilité (actions sur le foncier pour les régies foncières par exemple).
- Les **agences de développement local** sont impliquées par essence dans le développement endogène de leur localité.
Les partenaires **supralocaux** sont également concernés par le PST :
- Les intercommunales auxquelles la commune collabore seront très souvent des partenaires essentielles dans la réalisation de telle ou telle action (collecte des déchets, développement économique, lutte contre telle ou telle nuisance ou pollution,...).
- Les zones de police sont également des partenaires incontournables en matière de sécurité et de propreté publique, de délinquance en tout genre.
Les **autres communes (limitrophes ou non)** peuvent aussi être impliquées dans la réalisation d'un PST qui s'ouvre alors sur la **coopération transcommunale.**
Plusieurs communes peuvent être intéressées à la réalisation d'objectifs et d'actions à caractère transcommunal. On pense, par exemple, à la réalisation d'un plan transcommunal de mobilité, un plan de développement commercial qui s'étend sur plusieurs communes,...
Des communautés urbaines, des communautés rurales ou de pays, des assemblées stratégiques de bourgmestres peuvent avoir à leur ordre du jour la réalisation d'objectifs transcommunaux repris dans le PST de chaque commune. Un PST transcommunal par nature, car établi à plusieurs villes ou communes, pourrait également être envisagé dans le cadre de ces démarches novatrices.
Enfin, les **partenaires institutionnels** sont également importants :
- La Wallonie est un partenaire primordial puisqu'elle peut apporter les financements nécessaires à la réalisation de la politique locale envisagée (subsides, projets-pilotes,...). Il en va de même de la **Fédération Wallonie-Bruxelles** pour les matières qui relèvent de ses compétences (enseignement, sport, culture,...).

Leurs directions générales peuvent être des partenaires à part entière : combien de fois les communes passent-elles des conventions avec la DGO1 route pour des aménagements routiers. Des marchés publics groupés peuvent également impliquer un partenariat entre les communes et des DG, la réalisation de plans précis nécessitent un suivi et une aide des DG (plan d'ancrage local du logement, schéma de structure communal, plan de mobilité,…)
Un nombre important de **pararégionaux** peuvent également être des partenaires de la réalisation du PST.
- Les **provinces** sont souvent partenaires des communes pour la mise en œuvre de telle ou telle politique (sport, culture, santé,…).
- Le **Gouvernement fédéral** ne doit pas être oublié pour les subsides qu'il peut dégager dans les matières relevant de ses compétences.
- Enfin, l'**Europe** peut aider les villes et communes qui ont des projets qui rentrent dans le cadre de programmes européens et pour lesquels elle peut mettre des financements à leur disposition.

12. Évaluation, adaptation et révision éventuelle d'un PST

Des indicateurs de résultat, de réalisation doivent être intégrés dans le PST. Ils permettront d'évaluer le plan (les actions par rapport à la stratégie).
Les indicateurs de toute sorte ne doivent toutefois pas plomber la dynamique. Il ne faut pas étouffer la démarche sous une batterie d'indicateurs d'évaluation. Quelques indicateurs de réalisation suffiront en début de démarche.
Il serait toutefois intéressant que les pouvoirs locaux engagés dans la démarche tiennent un tableau de bord (qui peut être l'ensemble des fiches « actions ») de leurs actions et procèdent à une évaluation intermédiaire chaque année et au moins trois fois de manière plus approfondie sur la période (après 2, 4 et 6 ans).
Les indicateurs doivent être pragmatiques et définis en fonction des objectifs et des actions.
Par exemple : si on a comme objectif de diminuer la consommation énergétique dans les bâtiments communaux, il faut, comme indicateurs, prendre l'écart entre la consommation constatée au temps zéro et la consommation telle qu'elle a évolué après avoir réalisé telles actions d'isolation par exemple.
Chaque année, la commune peut adapter son PST après en avoir tiré un bilan.
En milieu de législature, le PST pourrait faire l'objet d'une adaptation plus élaborée. C'est, en effet, un bon moment pour refaire le point et vérifier si des éléments exogènes n'obligent pas à adapter certains objectifs qu'on s'était fixés en début de législature. L'administration et la population peuvent être consultées.
À chaque nouvelle législature, la nouvelle équipe en place adapte bien évidemment le PST.

13. La valeur juridique du PST, la tutelle sur un PST

Nous l'avons déjà dit : le PST est un document politique.
Ligne de conduite propre à l'autorité locale, le PST liera politiquement l'équipe en place. L'électeur en sera le seul censeur. Il n'est donc pas soumis à une quelconque tutelle de la Région wallonne.
Bien entendu, les actions envisagées dans le PST doivent se conformer au respect de la législation qui leur est applicable.
Par exemple, si elle ne doit pas envoyer à la tutelle sa décision d'inscrire dans le PST la réalisation d'un PCDR ou un SSC, la commune qui se lance dans l'élaboration de ces programme et plan doit respecter la législation en vigueur (le décret de 1991 sur le développement rural pour le PCDR et le Cwatupe pour le SSC).
On soulignera l'importance de la souplesse du PST afin que celui-ci ne devienne jamais un carcan ou un impératif pour l'autorité locale.
À noter aussi que le PST ne doit pas tout régler dans les moindres détails, il doit rester global, de manière à ce que les actions puissent s'ajuster à la stratégie. Il reprendra des actions mais ne déclinera pas celles-ci en tâches et en phases d'exécution (sous peine de devenir complètement illisible tant il sera touffu). Cette déclinaison se retrouvera dans **des fiches « actions »** qui pourront constituer le tableau de bord des services communaux.

Moments clés du PST sur la législature communale

A partir des élections communales de 2012, il y a des moments clés à souligner dans l'élaboration d'un PST :
Octobre 2012 : élections communales.
Installation du conseil communal.
Dépôt du pacte de majorité (conformément aux dispositions de l'art. L 1123-1 par. 2 du CDLD).
Ensuite, l'autorité communale dispose de trois mois idéalement pour déposer son PST.
Les périodes du budget (fin d'année) et du compte (début d'année) sont des moments clés pour le PST. Au budget, on pense aux actions à entreprendre l'année suivante et au compte, on peut faire le suivi des actions déjà menées et le bilan des actions réalisées.
Nous pouvons également suggérer de dresser un bilan de mi-législature (qui peut être considéré comme un moment d'évaluation plus important). Il peut être réalisé lors de l'approbation du compte 2015. Ce bilan peut être l'occasion d'un réajustement plus fondamental des objectifs opérationnels (voire stratégiques, si on se rend compte qu'une prévision ne sait pas se réaliser ou, au contraire, qu'une opportunité vient de se présenter) et des actions.

La démarche du PST en schémas

Schéma 1 : La démarche stratégique de PST

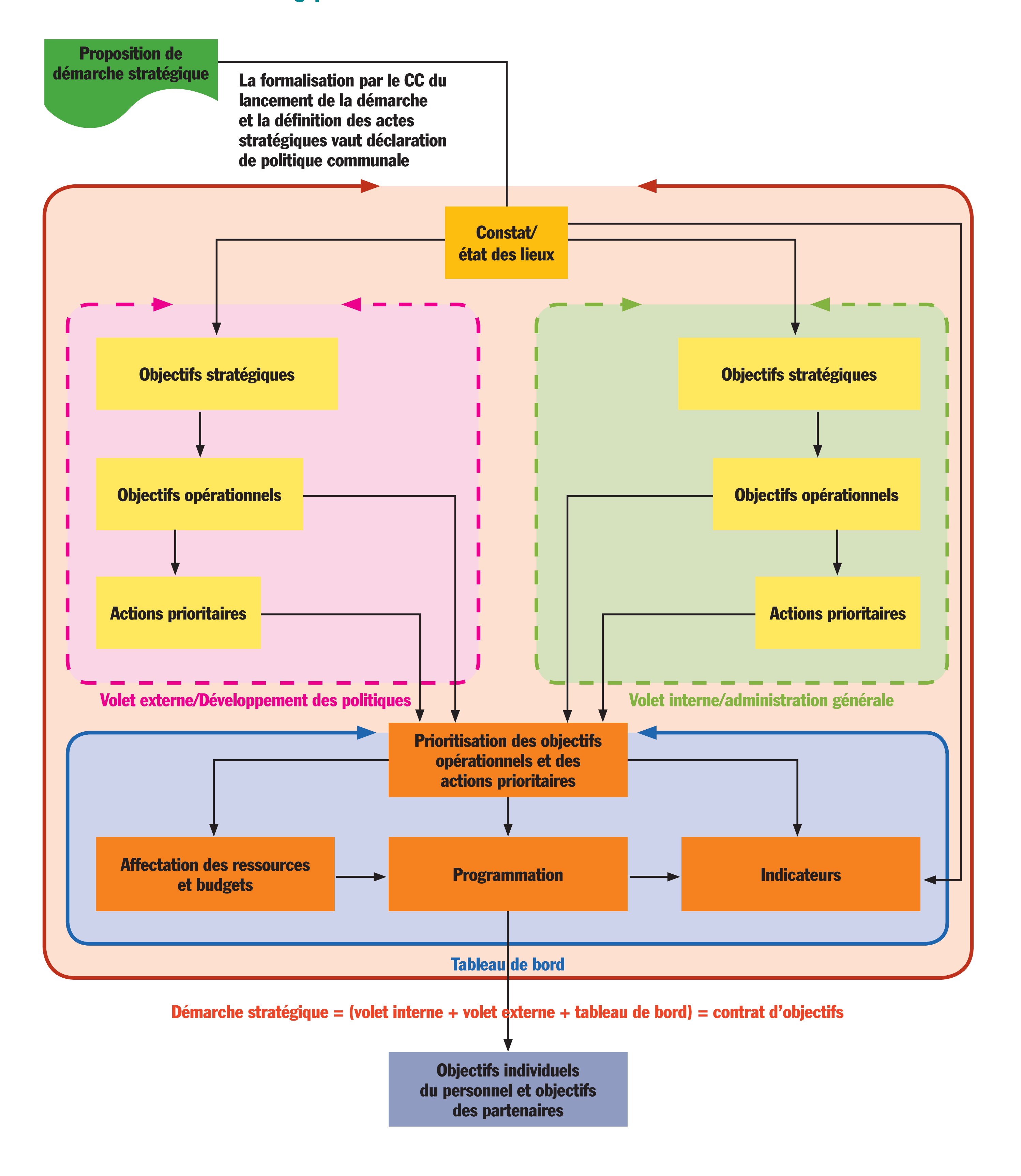
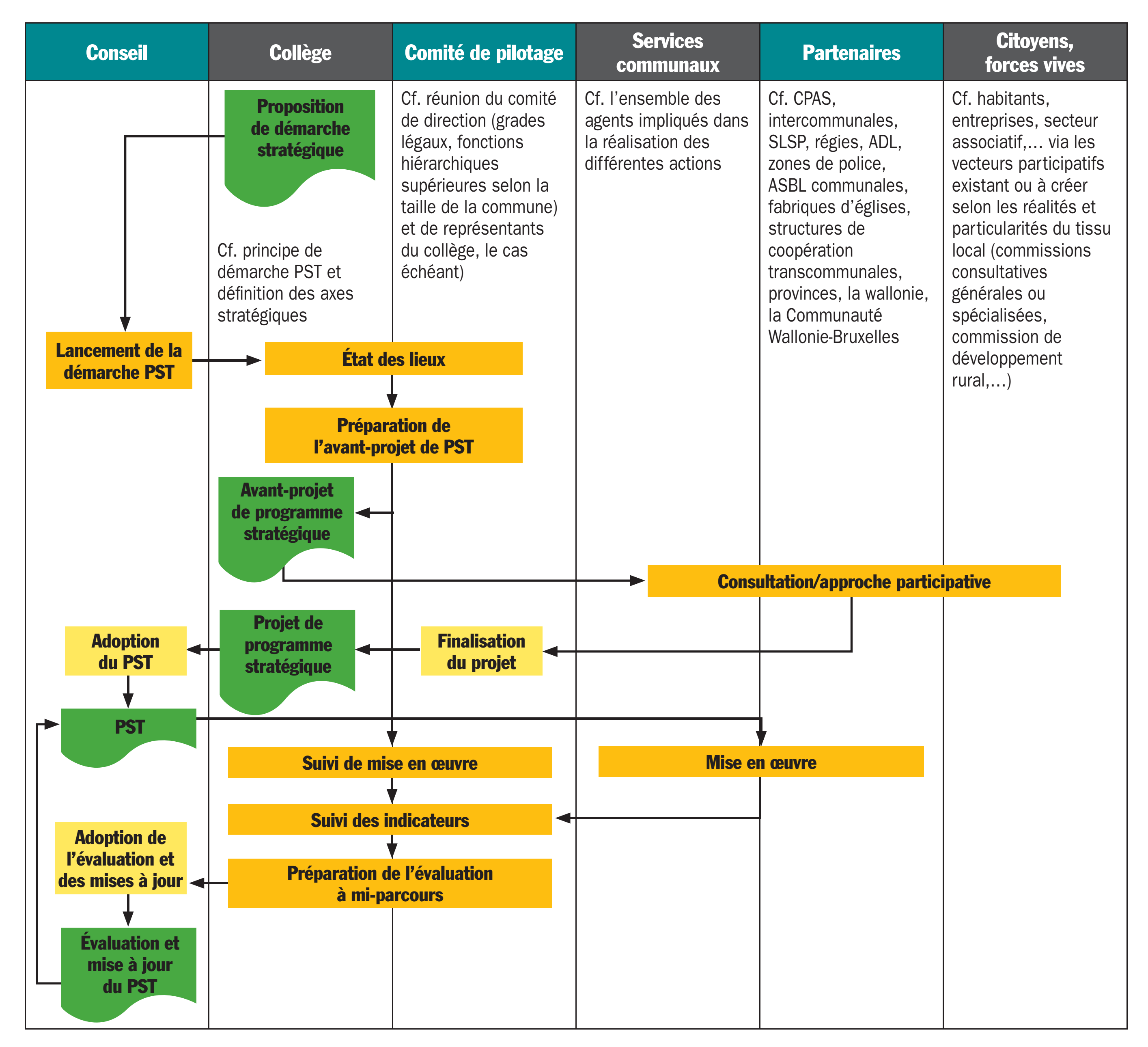
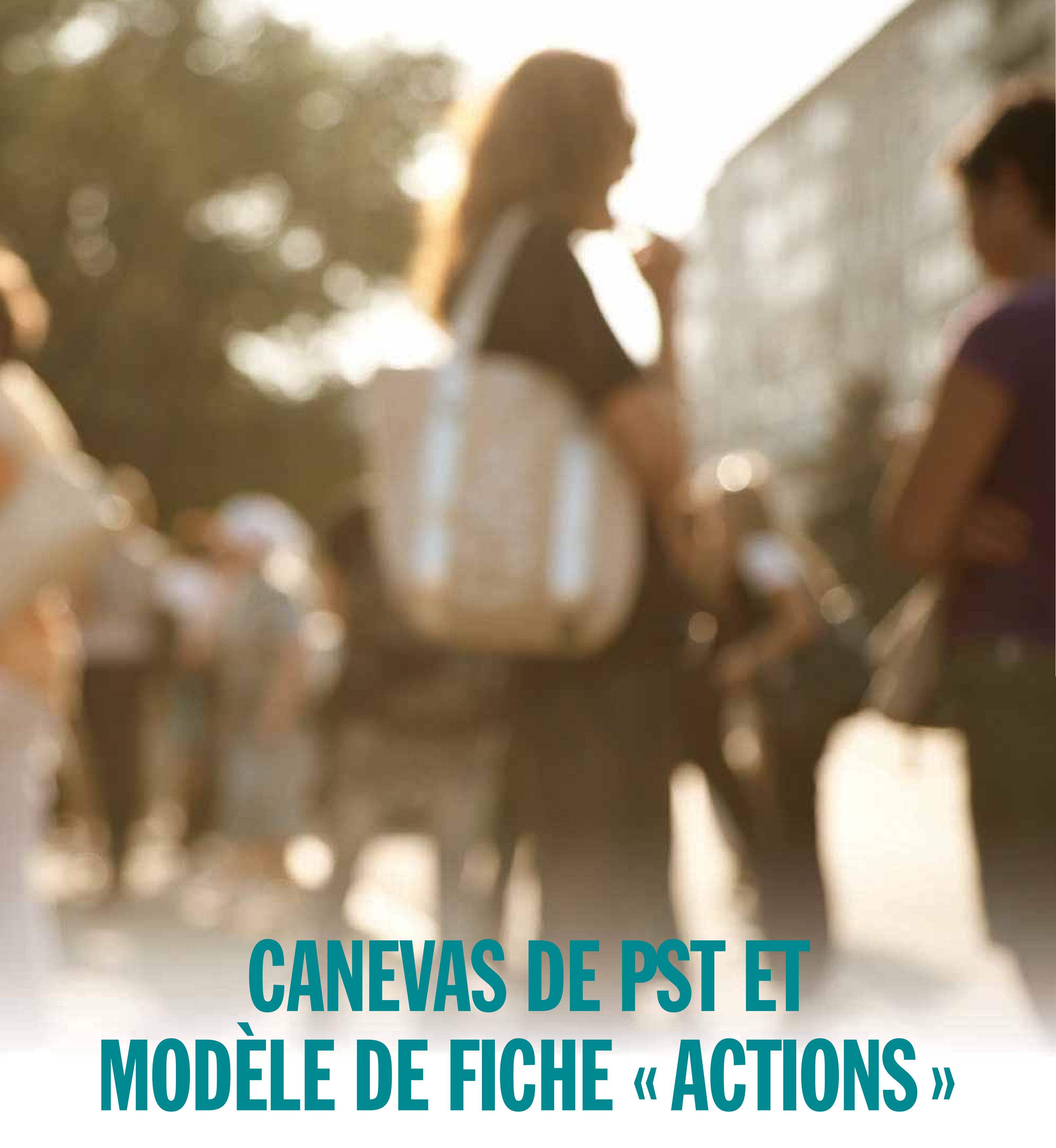


Schéma 2 : Procédure d'élaboration et vie du PST



Une phase-pilote pour lancer la dynamique du PST

LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE RESTE novatrice au sein des communes wallonnes.
Voilà pourquoi le Ministre en charge des Pouvoirs locaux soutient une phase-pilote qui s'échelonnera sur toute **la législature 2012-2018**.
Un projet pilote sera lancé pour intéresser des communes constituant un échantillon représentatif des villes et communes wallonnes.
Ces villes et communes réaliseront un PST en suivant le vade-mecum et le canevas ici proposés.
Elles seront mises en réseau par l'UVCW afin de s'échanger leurs pratiques et questionnements.
Dans ce cadre, le PST vaudra programme de politique générale et fera l'objet de trois évaluations obligatoires (après 2, 4 et 6 ans)
À cet égard, un comité d'accompagnement suivra les communes-pilotes sur toute la période test.



CANEVAS DE PST ET MODÈLE DE FICHE « ACTIONS »

A CÔTÉ DU VADE-MECUM, NOUS proposons un **canevas de PST** et un canevas de **fiche « actions »**, élaborés également en collaboration avec le groupe de travail DPR.

Pour assurer la visibilité de l'action politique, le PST doit garder un certain degré d'abstraction et ne pas rentrer dans les détails sous peine de devenir illisible.

Nous proposons donc un **canevas** qui va dans ce sens. Ce canevas reprend les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels, les actions, les pilotes politiques et administratifs, les services impliqués, les implications financières et les indicateurs de résultat que l'autorité s'est fixés.

Le PST pourrait utilement être décliné dans une feuille Excel, ce qui permettra de faire des « requêtes » pour voir, par exemple, combien d'actions sont portées par tel service, combien d'actions sont réalisées sur fonds propres, combien nécessitent un emprunt ou attendent un subside, etc.

Le canevas de PST

Le PST est divisé en ***deux grands volets***:
- un **volet « administration générale »** (volet interne tourné vers l'amélioration des services communaux, la gestion des bâtiments, des véhicules, etc.),
- un **volet externe** (concernant les différentes politiques communales).

Le PST comprend:
- **des objectifs stratégiques:** c'est la vision, le but vers lequel l'autorité locale veut tendre (ce sont les grands objectifs stratégiques),
- **des objectifs opérationnels**: pour arriver à réaliser la vision, il faut tels ou tels objectifs pragmatiques qui concourent à réaliser la stratégie,
- **des actions**: pour réaliser l'objectif opérationnel, on réalise telle ou telle action,
- une **estimation des coûts** de réalisation des différentes actions envisagées,
- les **porteurs politiques** de la démarche (le bourgmestre, un échevin) et les **services** qui sont impliqués dans les réalisations.

Prenons quelques exemples.

EXEMPLE 1:

Imaginons un PST avec un volet interne (accueil au sein de l'administration) et un volet externe « environnement ».

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL COMMUNAL
DE LA COMMUNE DE WALBEST « HORIZON 2018 »:
ACTIONS 2013
VOLET ADMINISTRATION GÉNÉRALE: ORGANISATION ET GESTION DES SERVICES COMMUNAUX

Objectif stratégique 1: être une commune moderne qui offre un service public local efficient avec des agents administratifs efficaces

Objectif opérationnel 1: optimiser l'accueil au sein de l'administration communale				
Actions	**Mandataires concernés/ pilotes administratifs**	**Services gestionnaires**	**Financement**	**Indicateurs de résultat**
1. Mettre en place des permanences qui tiennent mieux compte des besoins de la population (nombre de permanences le samedi matin, instauration de permanences sur rendez-vous,…).	Bourgmestre ou Échevin E. Lu, en charge de la Population D. Voué, Secrétaire communal	Service Population	Montant estimé: Article budgétaire: Fonds propres: Emprunt: Subsides:	Nombre et type de permanences mises en place dans les 6 mois
2. Améliorer les lieux d'accueil ouverts au public (fléchage et pictogrammes, meilleur agencement des lieux, meilleur équipement).	Bourgmestre ou Échevin E. Lu, en charge de la Population D. Voué, Secrétaire communal	Service Travaux Service Population	Montant estimé: Article budgétaire: Fonds propres: Emprunt: Subsides:	Réalisation de tous les fléchages au rez-de-chaussée de la maison communale en 2013
3. Former à l'accueil les agents dont la mission première est d'être en contact avec le public.	Bourgmestre ou Échevin E. Lu, en charge de la Population, Échevin M. Aison en charge du Logement, Échevin P. Ermis en charge de l'Urbanisme… D. Voué, Secrétaire communal	Service Population Service Logement Service Urbanisme …	Montant estimé: Article budgétaire: Fonds propres: Emprunt: Subsides:	Réalisation des formations. Nombre de personnes formées en 2013

VOLET EXTERNE : DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES COMMUNALES
Domaine d'actions 1 : ENVIRONNEMENT

Objectif stratégique 1 : être une commune qui protège son environnement et son cadre de vie

Objectif opérationnel 1 : gérer durablement le patrimoine naturel au sein de la commune				
Actions	**Mandataires concernés/ pilotes administratifs**	**Services gestionnaires**	**Financement**	**Indicateurs de résultat**
1. Réaliser un plan communal de la nature (PCDN) en participatif avec la population afin de préserver la biodiversité, de protéger la nature sur le territoire communal et de faire connaître et apprécier ce patrimoine aux citoyens et aux visiteurs de la commune (protection des espèces, protection de la flore, itinéraires fléchés de promenades « nature »,…).	Bourgmestre ou Échevin N. Atur, en charge de l'Environnement D. Voué, Secrétaire communal	Service Environnement Conseiller en environnement	Montant estimé : Article budgétaire : Fonds propres : Emprunt : Subsides :	Réunions avec la population. Document PCDN réalisé et protégeant au moins 10 espèces faune et flore présentes sur le territoire communal et 5 itinéraires de promenade en 2013
2. Établir une liste des arbres et haies remarquables de la commune (dans le cadre de l'article 262 du Cwatupe).	Bourgmestre ou Échevin N. Atur, en charge de l'Environnement D. Voué, Secrétaire communal	Service Environnement Conseiller en environnement	Montant estimé : Article budgétaire : Fonds propres : Emprunt : Subsides :	Recensement réalisé. Liste des arbres réalisée.
3. Lutter contre les espèces naturelles exotiques envahissantes et notamment empêcher leur introduction en les interdisant via des cahiers des charges adaptés dans les marchés publics communaux.	Bourgmestre ou Échevin N. Atur, en charge de l'Environnement D. Voué, Secrétaire communal	Service Environnement Conseiller en environnement Service Travaux	Montant estimé : Article budgétaire : Fonds propres : Emprunt : Subsides :	Modèles de cahier des charges réalisés. En 2013, éradications sur le terrain dans au moins 10 lieux répertoriés

EXEMPLE 2 :

Imaginons un programme de politique générale communale qui envisage notamment l'engagement de la nouvelle majorité dans une politique plus active en matière de logement et la réduction de la consommation d'énergie au niveau de l'administration communale. Dans son PST 2013, l'autorité locale va reprendre ces deux engagements politiques comme objectifs stratégiques et prévoir quelques objectifs opérationnels et quelques actions qu'elle entend mener sur l'année.

PROGRAMME STRATÉGIQUE TRANSVERSAL COMMUNAL
DE LA COMMUNE DE WALBEST « HORIZON 2018 » :
ACTIONS 2013
VOLET ADMINISTRATION GÉNÉRALE : ORGANISATION ET GESTION DES SERVICES COMMUNAUX

Objectif stratégique 1 : être une commune responsable qui diminue son impact sur le réchauffement climatique et utilise rationnellement l'énergie

Objectif opérationnel 1 : diminuer la consommation d'énergie dans les bâtiments communaux				
Actions	**Mandataires concernés/ pilotes administratifs**	**Services gestionnaires**	**Financement**	**Indicateurs de résultat**
1. Mettre en place ou optimiser un cadastre (inventaire), et notamment un cadastre énergétique, du patrimoine immobilier communal.	Bourgmestre ou Échevin K. Yoto, en charge de l'Énergie D. Voué, Secrétaire communal	Service Travaux	Montant estimé : Article budgétaire : Fonds propres : Emprunt : Subsides :	Réalisation de l'inventaire pour 06/2013
2. Sur base du cadastre, isoler 5 bâtiments communaux les plus énergivores (consommation de plus de…/litres de mazout au m^2).	Bourgmestre ou Échevin K. Yoto, en charge de l'Énergie D. Voué, Secrétaire communal	Service Travaux via marché public de travaux	Montant estimé : Article budgétaire : Fonds propres : Emprunt : Subsides :	Marchés publics lancés pour l'isolation de 5 bâtiments pour 12/2013

Objectif opérationnel 2: diminuer l'impact énergétique des véhicules communaux				
Actions	**Mandataires concernés/ pilotes administratifs**	**Services gestionnaires**	**Financement**	**Indicateurs de résultat**
1. Mettre en place un cadastre des véhicules communaux.	Bourgmestre ou Échevin K. Yoto, en charge de l'Énergie D. Voué, Secrétaire communal	Service Travaux	Montant estimé: Article budgétaire: Fonds propres: Emprunt: Subsides:	Réalisation de l'inventaire pour 06/2013
2. Sur base de ce cadastre, remplacer en 2013 les 3 véhicules les plus polluants par des véhicules moins polluants de classe A, B ou C.	Bourgmestre ou Échevin K. Yoto, en charge de l'Énergie D. Voué, Secrétaire communal	Service Travaux via marché public de travaux	Montant estimé: Article budgétaire: Fonds propres: Emprunt: Subsides:	Marchés publics lancés pour l'achat des véhicules 12/2013

VOLET EXTERNE: DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES COMMUNALES
Domaine d'actions 1: LOGEMENT

Objectif stratégique 1: être une commune où le droit à un logement décent est une réalité pour tous

Objectif opérationnel 1: doter la commune de compétences				
Actions	**Mandataires concernés/ pilotes administratifs**	**Services gestionnaires**	**Financement**	**Indicateurs de résultat**
1. Engager un conseiller en logement.	Échevin M. Aison, en charge du Logement D. Voué, Secrétaire communal	Secrétaire communal	Montant estimé: 35000 euros/an Article budgétaire: Fonds propres: Emprunt: Subsides: oui	Engagement de l'agent dans les 6 mois après une procédure de sélection avec tests d'aptitude et jury externe
2. Assurer la formation continuée des élus en matière de logement pour leur permettre de piloter cette politique en pleine connaissance de cause.	Échevin M. Aison, en charge du Logement D. Voué, Secrétaire communal	Secrétaire communal	Montant estimé: 500 euros/personne (Bourgmestre + Échevins du Logement) Article budgétaire: Fonds propres: oui Emprunt: Subsides:	Suivre 4 formations sur l'année
3. Assurer la formation du personnel dirigeant et des agents administratifs en matière de logement.	Échevin M. Aison, en charge du Logement D. Voué, Secrétaire	Secrétaire communal	Montant estimé: 500 euros X 4 agents Article budgétaire: Fonds propres: oui Emprunt: Subsides:	Suivi de toutes les formations dispensées pour les conseillers en logement (gratuites). Suivi de 5 formations sur l'année (prioritairement les formations continuées)

Fiche « actions »

La fiche « actions » va plus loin dans le détail et dans l'opérationnel. Elle comprend les tâches nécessaires à la réalisation des actions. L'ensemble des fiches actions pourrait convenir pour constituer le « contrat d'objectifs » avec l'administration.

Ces fiches sont à disposition des conseillers communaux. Toutefois, elles ne sont pas obligatoirement communiquées aux citoyens. Reprenons l'exemple de l'action « permanences communales ». Sa fiche « actions » peut être détaillée comme suit.

FICHE ACTIONS

VOLET 1 : ORGANISATION ET GESTION DES SERVICES COMMUNAUX (1)
Domaine d'actions 1 : Organisation du service public local

Objectif stratégique : être une commune moderne qui offre un service efficient aux usagers du service public local en mettant à leur service des ressources humaines efficaces (2)

Objectif opérationnel 1 : optimiser l'accueil au sein de l'administration communale (3)				
Actions (4)	**Mandataires concernés/ pilotes administratifs (5)**	**Services gestionnaires (6)**	**Financement (7)**	**Indicateurs de résultat (8)**
Mettre en place des permanences qui tiennent mieux compte des besoins de la population (nombre de permanences le samedi matin, instauration de permanences sur rendez-vous,…). (4)	Bourgmestre ou Échevin E. Lu, en charge de la Population D. Voué, Secrétaire communal P. Atron, Chef du service population	Service Population	Montant estimé : Article budgétaire : Fonds propres : Emprunt : Subsides :	Indicateur référentiel (combien de permanences seraient idéales à l'organisation) et indicateur de réalisation (nombre et type de permanences mises en place dans les 6 mois)
Agent responsable du projet (9) Service population : Monsieur A. Cueil, agent administratif				
Partenaires (10) Néant				
Etat des lieux (11) **Action diagnostic :** - Quel est le profil de la population de la commune :… - Quelles sont les ressources humaines disponibles à la commune :… - Horaire des agents communaux : …				
Délai de réalisation (12) Dans quel délai réaliste l'autorité locale souhaite la réalisation de l'action (calculé en en fonction des ressources disponibles)				
Décision du collège (13) - Date de la décision : - Contenu de la décision : (l'autorité peut par exemple décider 'd'une permanence le samedi matin une fois par mois et une permanence sur rendez-vous un soir, toutes les 2 semaines jusque 19h').				
Estimation budgétaire (14) X heures supplémentaires à multiplier par le nombre d'agents concernés =… euros/mois				

Cette fiche action contient :

- **La référence** au volet du PST, à l'objectif stratégique, à l'objectif opérationnel et à l'action envisagée **(1 à 3)**
- La **description** de l'action envisagée **(4)**
- Les **pilotes** politiques et administratifs de cette action au sein de la commune : le bourgmestre, le président du CPAS chargé de telles fonctions scabinales, tel échevin,… ; le secrétaire communal (en tant que chef du personnel communal), le supérieur hiérarchique (directeur, chef de service),… **(5)**
- Le(s) **service**(s) impliqué(s) **(6)**
- Le **financement** estimé **(7)** : il est important de bien détailler le mode de financement pour bien prendre en compte les impacts financiers de la décision.
- Le ou les **indicateurs** de résultats **(8)** : l'indicateur peut comporter un indicateur de référence vers lequel on souhaite tendre et un indicateur de résultat reprenant le résultat pragmatique atteignable.
- **L'agent** traitant **(9)**
- Les **partenaires (10)** contactés et les modalités de leur participation au projet. L'action peut, en effet, nécessiter un partenariat avec d'autres institutions ou forces vives de la commune. Par exemple, l'action peut nécessiter un partenariat avec :
  - le CPAS
  - une ou plusieurs intercommunales dont la commune est membre
  - la zone de police
  - la société de logement de service public dont la commune est membre
  - la Région (dans le cadre d'opérations-pilotes par ex.)
  - la Province (dans le cadre de la politique de partenariat par ex.)
  - les associations sises sur le territoire de la commune (asbl, etc.)
  - les forces vives communales
  - un partenaire privé (dans le cadre d'un partenariat public privé, dans le cadre d'une concession ou d'un marché public)
- **L'état des lieux (11)**

Le bon calibrage de l'action peut nécessiter d'affiner le constat en faisant une « action diagnostic ». Dans le cas présent, pour bien calibrer les permanences, il convient d'avoir une vision claire sur la typologie de la population.

- **Le délai de réalisation (12)**

Il faut que le délai soit réaliste en fonction des moyens dont on dispose.

- La **décision** elle-même **(13)**

Elle doit être reprise un moment donné sur la fiche actions pour être reprise dans le bilan des actions réalisées.

- L'**estimation** budgétaire **(14)**

Il s'agit de reprendre les paramètres qui permettront d'estimer le coût récurrent (ou non) de l'action (cf. aussi son mode de financement (7))



LISTE DE QUELQUES IDÉES POUR INSPIRER LES VILLES ET COMMUNES

POUR DONNER QUELQUES IDÉES aux mandataires communaux (lesquels n'en manqueront certainement pas), nous proposons dans les lignes qui suivent quelques objectifs stratégiques, objectifs opérationnels et actions qu'une commune pourrait décider d'adopter.

Comme il s'agit d'exemples, nous restons relativement généraux.

Nous proposons quelques idées pour le **volet « administration générale »** d'un PST (organisation interne de l'administration communale).

Nous faisons de même pour le **volet « externe »** qui vise le développement de toute une série de politiques qu'une commune pourrait souhaiter adopter.

Quelques idées pour le volet administration générale du PST

Exemple d'objectif stratégique: être une commune moderne qui offre un service public local efficient avec des mandataires politiques efficaces

Exemple d'objectif opérationnel 1: assurer l'engagement politique des élus

Exemples d'actions:
1. Réaliser les devoirs de sa charge en assurant sa disponibilité
2. Respecter les règles éthiques édictées dans le ROI
3. Honorer les mandats avec assiduité et disponibilité (mandat au sein de la commune, dans une intercommunale, un paralocal,...)
4...

Exemple d'objectif opérationnel 2: assurer la formation des élus

Exemples d'actions:
1. Assurer la formation des nouveaux élus
2. Assurer la formation continuée des élus
3...

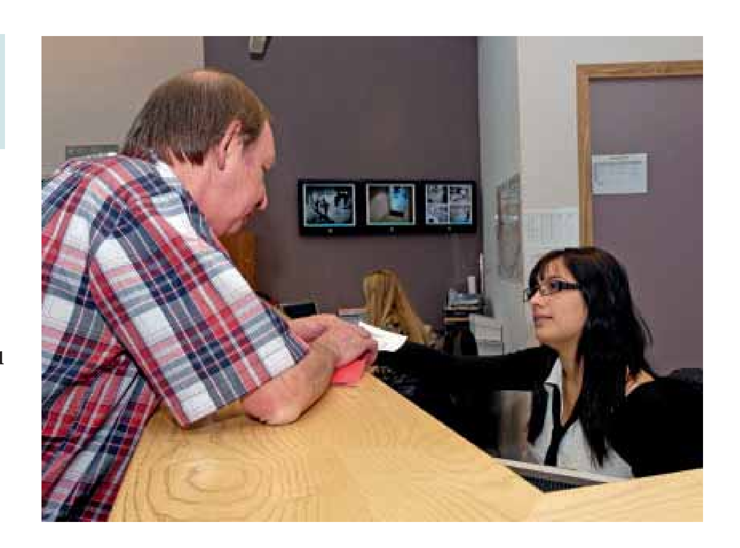
Exemple d'objectif opérationnel 3: assurer un partenariat étroit avec les intercommunales dont la commune est membre

Exemples d'actions:
1. Garantir une représentation efficace de la commune dans les intercommunales en s'assurant de la disponibilité et des compétences des représentants communaux qui seront administrateurs dans les intercommunales et en les investissant d'un devoir de reporting envers le conseil communal
2. Assurer une formation des représentants communaux au rôle d'administrateur
3. Assurer une formation continuée des représentants communaux (par rapport aux domaines gérés par les intercommunales)
4. Jouer un rôle actif lors des moments clés de l'année: plan stratégique, comptes et budget,...)
5....

Exemple d'objectif stratégique: être une commune moderne qui offre un service public local efficient avec des agents administratifs efficaces

Exemple d'objectif opérationnel 1: optimiser l'accueil au sein de l'administration communale

Exemples d'actions:
1. Mettre en place des permanences qui tiennent mieux compte des besoins de la population (nombre de permanences le samedi matin, instauration de permanences sur rendez-vous,...)
2. Améliorer les lieux d'accueil ouverts au public (fléchage et pictogrammes, meilleur agencement des lieux, meilleur équipement)



3. Améliorer les lieux d'accueil ouverts au public en tenant spécialement compte des besoins spécifiques des personnes à mobilité réduite
4. Former à l'accueil les agents dont la mission première est d'être en contact avec le public
5. Centraliser les plaintes et les traiter avec célérité
6...

Exemple d'objectif opérationnel 2: rapprocher l'administration communale du public

Exemples d'actions:
1. Réaliser une décentralisation des services communaux en créant des « mairies de quartier »
2. Réaliser un site internet donnant des informations claires au public sur la vie communale et les services offerts
3. Réaliser une campagne de communication pour que le public ait une meilleure connaissance des services communaux (bulletin communal, site internet,...)
4...

Exemple d'objectif opérationnel 3: offrir un service public local le plus efficient possible en organisant les services de manière optimale et durable

Exemples d'actions:
1. Mettre en place ou optimiser la procédure de communication interne entre services (intranet communal,...)
2. Mettre en place ou optimiser la gestion par tableau de bord
3. Créer une régie ordinaire ou une régie autonome pour rendre un meilleur service dans tel ou tel domaine
4. Optimiser le service public local par une meilleure synergie avec les asbl (support aux asbl existantes, création d'asbl communales, réalisation d'un contrat de gestion entre la commune et l'asbl comportant des obligations réciproques)

5. Faire un inventaire des processus dans l'administration dans le but de les optimiser
6. Mener une démarche qualité
7. Réaliser un plan de développement durable au sein de la commune pour réduire l'impact de l'administration communale sur son environnement (réduction des consommations d'énergie et d'eau, gestion efficace des déchets,…)
8. Mener une démarche de certification iso
9…

Exemple d'objectif opérationnel 4 : offrir un service public local le plus efficient possible en organisant efficacement la gestion des ressources humaines
Exemples d'actions :
1. Réaliser des profils de fonction pour toutes les fonctions types dans l'administration
2. Mettre en place ou optimiser le système d'évaluation du personnel
3. Mettre en place ou optimiser la procédure de recrutement
4. Mettre en place un plan de recrutement (de nouveaux métiers par exemple)
5. Mettre en place une stratégie de nominations
6. Mettre en place une stratégie de bien-être au travail pour les agents (lutte contre les discriminations, le harcèlement moral et sexuel,…)
7…

Exemple d'objectif opérationnel 5 : assurer la formation des agents
Exemples d'actions :
1. Mettre en place ou optimiser les plans de formation pour le personnel
2. Assurer l'accueil et la formation des nouveaux agents communaux
3. Assurer la formation continuée des agents communaux

Exemple d'objectif stratégique : être une commune moderne qui offre un service efficient aux usagers du service public local en s'équipant technologiquement

Exemple d'objectif opérationnel 1 : se doter de compétences en interne
Exemples d'actions :
1. Engager un informaticien communal, seule ou avec les communes limitrophes
2. Assurer la formation continuée des élus en matière de NTIC pour leur permettre de piloter leur commune en la matière en pleine connaissance de cause
3. Assurer la formation continuée de l'informaticien communal
4…

Exemple d'objectif opérationnel 2 : optimiser l'équipement technologique communal (ligne adsl, PC, parc d'imprimantes, mise en réseau,…)
Exemples d'actions :
1. Réaliser un plan d'investissement d'équipement technologique (état des lieux, besoins, planification des achats,…)
2. Assurer la sécurité informatique de l'équipement technologique
3…

Exemple d'objectif opérationnel 3 : optimiser les outils informatiques communaux (logiciels métiers, gestion électronique des documents, cartographie,)
Exemples d'actions :
1. Réaliser une étude de marché pour s'assurer les meilleurs logiciels (open source ou propriétaires) au meilleur prix
2. Réaliser un plan d'investissement en logiciels informatiques
3. S'inscrire dans les synergies proposées par la Région wallonne (e-compte par exemple)
4…

Exemple d'objectif opérationnel 4 : faire profiter les citoyens des nouvelles technologies
Exemples d'actions :
1. Mettre des espaces numériques à disposition des citoyens
2…

Exemple d'objectif stratégique : être une commune efficace qui simplifie la vie des usagers

Exemple d'objectif opérationnel 1 : simplifier les démarches administratives des citoyens
Exemples d'actions :
1. Lorsque c'est possible, simplifier les procédures en développant notamment les services en ligne (« e-services », « téléservices » offrant la possibilité de commande de documents administratifs en ligne avec paiement électronique)
2. Utiliser la plateforme régionale IAM-PAM en matière de marchés publics (afin de faire connaître les appels d'offres de la commune au plus grand nombre et de permettre aux entreprises d'y répondre facilement,…)
3. S'incrire dans les synergies proposées par la Région wallonne (via easiwal par exemple)
4…

Exemple d'objectif stratégique : être une commune proche de ses citoyens en suscitant leur participation

Exemple d'objectif opérationnel 1 : assurer un dialogue de qualité avec le citoyen
Exemples d'actions :
1. Informer le public de la vie communale via internet, le bulletin communal, les folders explicatifs,…
2. Assurer une information spécifique de qualité sur des éléments clés de la gestion communale comme, par exemple, la publication sur le site internet de la commune du budget et du compte commentés, de façon à être compréhensibles par tous, la publication de plan(s) stratégique(s),…
3. Réaliser des réunions d'information sur les projets communaux (ou autres) qui ont un impact sur la population (installation d'une entreprise, installation d'éoliennes, travaux importants,…)
4. Mettre en place des comités de suivis citoyens vis-à-vis de certains projets (entreprises industrielles, agricoles,…)

5. Organiser des forums, panels de citoyens pour leur permettre de s'exprimer sur tel ou tel projet
6. Organiser des consultations populaires
7. Permettre au citoyen de s'exprimer directement au sein du conseil communal via une procédure d'interpellation
8. Assurer un dialogue structuré avec les forces vives de la commune (associations, comités de quartier, comités d'usagers,…)
9…

Exemple d'objectif opérationnel 2: mettre en place ou optimiser les conseils consultatifs communaux
Exemple d'action:
1. Mettre en place un conseil communal des jeunes, une commission consultative des seniors, une commission « commerce/artisanat », une commission « agriculture »,…
2…

Exemple d'objectif opérationnel 3: mettre en place des projets en « coproduction » avec les habitants
Exemple d'action:
1. Mettre en place un mécanisme de budget participatif
2…

Exemple d'objectif stratégique: développer avec d'autres institutions publiques et privées les synergies propres à réduire ses coûts de fonctionnement et à développer au meilleur coût les services accessibles à la population

Exemple d'objectif opérationnel 1: développer les synergies entre la commune et son CPAS
Exemples d'actions:
1. Organiser des marchés publics conjoints aux deux institutions (par exemple, pour l'achat de mazout destiné au chauffage des bâtiments et infrastructures des deux institutions ou encore pour la fourniture de repas aux allocataires sociaux et aux cantines des écoles communales)
2. Réaliser une convention de trésorerie entre la commune et le CPAS
3. Centraliser les équipements et raccordements aux réseaux en matière de télécommunications (central téléphonique commun, connexions internet centralisées)
4…

Exemple d'objectif opérationnel 2: développer les synergies entre la commune et la Région wallonne
Exemples d'actions:
1. Recourir à la centrale d'achat du SPW pour l'acquisition de fournitures et de mobilier de bureau
2. Recourir à la centrale d'achat du SPW pour l'acquisition de matériaux destinés aux entretiens et réparations du réseau routier
3…

Exemple d'objectif opérationnel 3: développer les synergies entre la commune et les communes voisines
Exemples d'actions:
1. Développer une association de projets avec la commune X afin de regrouper les services travaux et voiries des deux communes dans un seul bâtiment et de recourir autant que faire se peut à du matériel roulant commun aux deux entités
2. S'associer aux communes X, Y et Z sous la forme d'une intercommunale dans le but de créer un centre multisports moderne destiné aux habitants des 4 communes
3…

Exemple d'objectif opérationnel 4: développer les synergies entre la commune et les agriculteurs présents sur son territoire
Exemples d'actions:
1. Dans le cadre des limites fixées par la législation sur les marchés publics et particulièrement dans les limites propres à la procédure négociée, développer des partenariats avec les agriculteurs locaux dans le cadre des travaux de déneigement des voiries, afin de poursuivre un objectif de sécurité routière, de valorisation des matériels agricoles inoccupés en hiver, de soutien au secteur agricole et de réduction des coûts de gestion par le recours aux services de proximité
2. Mettre en place d'une charte de convivialité entre les habitants (surtout les néo-ruraux) et les agriculteurs
3. Sensibiliser les agriculteurs aux actions qu'ils peuvent mener pour lutter contre les inondations (création de bandes herbeuses le long des champs,…)
4…

Exemple d'objectif stratégique: être une commune qui se donne les moyens de réaliser ses objectifs de développement des politiques

Exemple d'objectif opérationnel 1: mettre en place une politique de recrutements visant à réaliser le développement des politiques
Exemple d'action:
1. Engager des profils spécifiques (pour les domaines d'actions politiques choisis, par exemple un conseiller en aménagement du territoire, un conseiller en énergie, un conseiller en mobilité,)
2…

Exemple d'objectif stratégique: être une commune qui dit « stop aux discriminations »

Exemple d'objectif opérationnel 1: être une commune ouverte, luttant journellement contre les discriminations et les intolérances de toutes sortes
Exemples d'actions:
1. Établir un code de conduite au sein de l'administration communale bannissant toutes discriminations et intolérances vis-à-vis du public (basées sur l'âge, le sexe, l'origine ethnique, les croyances religieuses, le handicap, les préférences sexuelles,…)
2. Établir un code de conduite au sein de l'administration communale bannissant toutes discriminations et intolérances vis-à-vis des collègues et des supérieurs hiérarchiques (basées sur l'âge, le sexe, l'origine ethnique, les croyances religieuses, le handicap, les préférences sexuelles,…)
3…



Exemple d'objectif stratégique : être une commune « durable »

Exemple d'objectif opérationnel 1 : gérer durablement les ressources en eau

Exemples d'actions :

1. Sensibiliser les agents communaux à l'utilisation rationnelle de l'eau

2. Gérer durablement les ressources en eau au sein de la commune (fontaine d'eau du robinet, toilette à vidange adaptée, collecte de l'eau de pluie,…)

3…

Exemple d'objectif opérationnel 2 : prévenir les déchets et gérer ceux produits dans le respect du développement durable

Exemple d'action :

1. Prévenir la création de déchets et les gérer dans le respect du développement durable (tri sélectif, achats intelligents,…)

2…

Exemple d'objectif opérationnel 3 : équiper l'administration de biens « durables »

Exemples d'actions :

1. Équiper l'administration en produits issus du commerce équitable (machine à café, consommables,…)

2. Privilégier l'achat d'équipements en bois d'origine certifiée (gestion durable des forêts), comme par exemple le bois PEFC, bois pour lequel la majorité des forêts wallonnes sont certifiées

3. Rédiger des cahiers des charges qui tiennent compte d'un objectif de consommation responsable et durable par le biais de clauses environnementales (fournitures de bureau, etc.)

4…

Exemple d'objectif opérationnel 4 : offrir des bâtiments communaux et autre patrimoine communal (éclairage public par ex.) respectueux de l'environnement en termes énergétiques

Exemples d'actions :

1. Pour les bâtiments communaux, mettre en place ou optimiser un cadastre, et notamment un cadastre énergétique (connaître la consommation annuelle des bâtiments communaux pour pouvoir agir efficacement) ainsi qu'une comptabilité énergétique (suivre l'évolution des consommations pour détecter les dysfonctionnements potentiels)
2. Ajouter au « plan de développement durable » un volet d'actions visant à diminuer la consommation d'énergie des bâtiments communaux
3. Mettre en place ou optimiser un plan d'actions d'entretien et de rénovation des bâtiments communaux (isolation,…)
4. Assurer un éclairage public performant par la rénovation des parcs lumineux vétustes
5. Gérer les espaces verts sur base d'une gestion différenciée (méthodes alternatives à l'emploi de pesticides)
6…

Exemple d'objectif opérationnel 5 : offrir des véhicules communaux respectueux de l'environnement en termes énergétiques et en terme de mobilité

Exemples d'actions :

1. Mettre en place ou optimiser un cadastre du charroi communal
2. Ajouter au « plan de développement durable » un volet d'actions visant à diminuer la consommation d'énergie du charroi (remplacement des véhicules les plus polluants, achat de véhicules moins polluants de classe A, B ou C, achats de véhicules électriques, de vélos,…)
3. Mettre en place ou optimiser un plan de déplacement d'entreprise pour l'administration communale (transports en commun, vélo,…).
4…

Quelques idées pour le volet externe du PST : le développement des politiques

Les différents domaines d'actions sont présentés à titre exemplatif en suivant l'ordre alphabétique.

Domaine d'actions : ACTIONS SOCIALES
Exemple d'objectif stratégique : être une commune ouverte à tous, en recherche du bien-être de chacun, y compris les citoyens les plus défavorisés

Exemple d'objectif opérationnel 1 : doter la commune de compétences
Exemples d'actions :
1. Engagement d'assistants sociaux
2. Former spécialement des agents à l'accueil de citoyens en attente d'une aide particulière (par exemple la formation « communes Alzheimer admis »)
3. Engager seule ou avec des communes limitrophes un coordinateur « accueil temps libre » lorsque la commune a décidé d'établir un programme d'accueil extrascolaire
4…

Exemple d'objectif opérationnel 2 : optimiser les partenariats
Exemples d'actions :
1. Consolider son partenariat avec le CPAS, bras armé social de la commune et l'impliquer dans les actions ad hoc du présent PST
2. Nouer des partenariats avec les associations
3. Nouer un partenariat avec l'Office national de l'Enfance – ONE - (pour l'accueil de la petite enfance ou pour l'accueil « temps libre » dans le cadre d'un programme d'accueil extrascolaire
5. Nouer un partenariat avec la province en matière de santé (car provincial de dépistage,…)
6…
Remarque : pour les grandes villes wallonnes relevant de la Politique des grands villes – PGV- (Charleroi, La Louvière, Liège, Mons, Seraing), le partenariat en matière de cohésion sociale s'exprimera également avec le Gouvernement fédéral/régional dans le cadre du programme d'actions établi via la Politique des grandes villes.

Exemple d'objectif opérationnel 3 : assurer la protection de l'enfance
Exemples d'actions :
1. Définir les besoins en place d'accueil de la petite enfance
2. Créer une crèche communale (enfants de 0 à 36 mois, capacité de 18 à 48 places)
3. Créer une maison communale de l'enfance (enfants de 0 à 6 ans, capacités 12 à 24 places)
4. Gérer l'activité des gardiennes d'enfants conventionnées (enfants de 0 à 6 ans, capacités de 1 à 4 enfants ETP)
5. Réaliser et mettre en œuvre un programme d'accueil extrascolaire dans les conditions fixées par la Communauté française (création d'une commission, état des lieux, convention avec l'ONE,…). L'accueil extrascolaire vise à encadrer les enfants pendant leurs plages de temps libre (midi, 16 heures, mercredi après-midi) en leur proposant des activités sportives, culturelles, éducatives,…
6. Mettre en place des plaines de jeux adaptées et sécurisées
7. Mettre en place une campagne de sécurisation des plaines de jeux existantes
8. Créer et rénover les maisons de jeunes dans les quartiers (équiper notamment d'un accès internet pour lutter contre la fracture numérique, sécuriser et aménager)
9…

Exemple d'objectif opérationnel 4 : assurer le bien-être des seniors
Exemples d'actions :
1. Rompre la solitude des aînés en leur proposant des activités adaptées dans leur commune (déjeuner à thème, thé dansant, conférence d'après-midi, excusions, formations aux nouvelles technologies - internet, gsm, e-mail, webcam, création de « maisons intergénérationnelles », activités ludiques, concours de cartes, jeux de société, jeux Wii,…)
2. Mettre en place un service de repas à domicile en partenariat avec le CPAS
3. Créer des maisons de repos et des maisons de repos et de soin sur l'entité communale, seule ou en intercommunalité avec des communes limitrophes, en partenariat avec le/les CPAS
4. Lutter contre la maltraitance des personnes âgées en formant les policiers à appréhender ce type de violence
5. Développer le volontariat des personnes âgées en faisant se rencontrer les seniors « actifs » et les associations
6.…

Exemple d'objectif opérationnel 5 : être une commune ouverte, luttant journellement contre les discriminations et les intolérances de toutes sortes
Exemples d'actions :
1. Établir un code de conduite au sein de l'administration communale bannissant toutes discriminations et intolérances (basées

sur l'origine ethnique, les croyances religieuses, le handicap, les préférences sexuelles, l'âge,…)
2. Informer les citoyens pour les aider à refuser toutes les formes de discrimination et d'intolérance
3. Aménager la maison communale et les autres lieux gérés par la commune pour permettre l'accès des personnes à mobilité réduite
4. Réaliser les aménagements de voirie en pensant aux personnes à mobilité réduite (personnes handicapées, parents avec poussettes, personnes âgées,…)
5. Accueillir dignement les gens du voyage, en assurant la salubrité et la sécurité de tous (détermination et équipement de terrains,…)
6. S'inscrire dans le plan « habitat permanent » (Plan HP) si un camping installé sur le territoire de la commune devient un lieu de résidence permanent portant atteinte à la dignité des résidents (surpeuplement, insalubrité,…)
7…

Exemple d'objectif opérationnel 6 : être une commune « santé »

Exemples d'actions :
1. Informer les citoyens sur les moyens de protéger leur santé (mise à disposition de folders sur les dangers de la drogue, du tabac, de l'alcool ; affichage à la maison communale ; informations sur le site internet ; information sur la prévention de telle ou telle maladie – cancers, sida, diabète ; information sur le passage du car provincial de dépistage ; information sur le don d'organes ; information sur le traitement et la prise en charge de certaines maladies – Alzheimer, sclérose en plaque,…)
2. Mettre en place un « plan drogue » pour lutter contre les assuétudes
3. Réaliser des activités « santé » sur le territoire communal (réaliser des itinéraires de promenades ; mettre en place une journée « vélo » ; mettre en place une matinée « jogging » avec un contrôle santé ; réaliser une « semaine santé »,…)
4…

Exemple d'objectif opérationnel 7 : assurer le meilleur dialogue possible avec les citoyens

Exemple d'actions :
1. Créer un « conseil communal des jeunes »
2. Mettre en place un « conseil consultatif des seniors »
3…

Domaine d'actions : AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Exemple d'objectif stratégique : être une belle commune avec un beau cadre de vie bâti et un aménagement du territoire de qualité

Exemple d'objectif opérationnel 1 : doter la commune de compétences

Exemples d'actions :
1. Engager un conseiller en aménagement du territoire
2. Assurer la formation continuée des élus en matière d'aménagement du territoire pour leur permettre de piloter cette politique en pleine connaissance de cause



3. Assurer la formation du personnel dirigeant et des agents administratifs en matière d'aménagement du territoire
4…

Exemple d'objectif opérationnel 2 : assurer l'investissement foncier communal

Exemples d'actions :
1. Réaliser une étude sur les besoins fonciers de la commune (zones à forte pression foncière, difficulté de logement,…) et mettre en place une programmation d'investissements fonciers sur plusieurs années au sein de la commune
2. Mettre en place une régie foncière (ordinaire c.-à-d. au sein de la commune ou autonome c.-à-d. bénéficiant d'une personnalité juridique propre)
3. Réaliser des opérations foncières (expropriations, acquisitions, ventes,…)
4. Réaliser les plans communaux d'aménagement (instruments planologiques traduisant les volontés communales en matière d'affectation du sol) nécessaires aux projets fonciers communaux
5…

Exemple d'objectif opérationnel 3 : doter la commune d'outils en matière d'aménagement du territoire

Exemples d'actions :
1. Réaliser un schéma de structure communal (outil stratégique global) selon la procédure prévue par le Cwatupe
2. Réaliser un règlement communal d'urbanisme (prévoyant des prescriptions urbanistiques spécifiques au territoire communal et à ses composantes particulières telles que répertoriées), selon la procédure prévue par le Cwatupe
3. Lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre des zones d'aménagement communal concerté (ZACC) et des zones d'aménagement communal concerté à caractère industriel (ZACCI) sur le territoire communal, réaliser un rapport urbanistique et environnemental (RUE, outil destiné à orienter certaines parties du territoire communal et permettant la mise en œuvre de ces zones spécifiques au plan de secteur) selon la procédure prévue par le Cwatupe
4. Établir l'ensemble des conditions et prescriptions urbanistiques que la commune met dans ses permis d'urbanisation (ex-permis

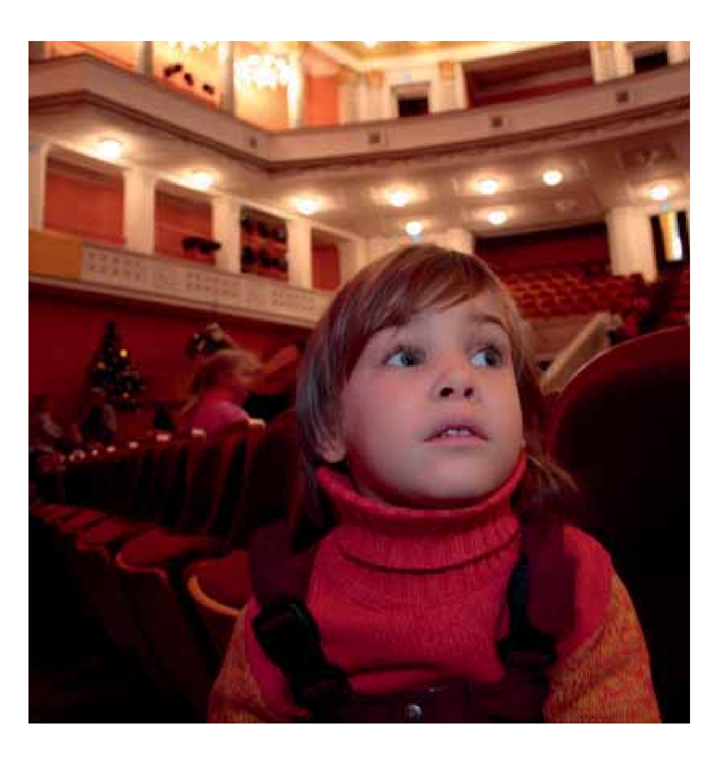
de lotir) afin de doter la commune d'une stratégie en matière de délivrance de permis d'urbanisation
5. Établir l'ensemble des conditions et prescriptions urbanistiques que la commune met dans ses permis d'urbanisme afin de doter la commune d'une stratégie en matière de délivrance de permis d'urbanisme (surtout s'il n'existe pas de schéma de structure communal ou de règlement communal d'urbanisme)
6...

Exemple d'objectif opérationnel 4: rénover et aménager la commune
Exemples d'actions:
1. Mener à bien une opération de rénovation urbaine (partenariat commune/Région) visant à réaménager globalement tel quartier urbain de la commune (selon la procédure prévue par le Cwatupe)
2. Mener à bien une opération de revitalisation (partenariat commune-Région/privés) consistant, à l'intérieur d'un périmètre défini sur la commune, dans l'amélioration et le développement intégré de l'habitat, en ce compris les fonctions de commerce et de services (selon la procédure prévue par le Cwatupe)
3. Mener à bien une opération d'assainissement de friche et de réhabilitation de tel site économique désaffecté situé sur la commune (selon la procédure prévue par le Cwatupe)
4...

Exemple d'objectif opérationnel 5: assurer le meilleur dialogue possible avec les citoyens en matière de l'aménagement du territoire
Exemples d'actions:
1. Mettre en place une commission consultative de l'aménagement du territoire et de la mobilité (CCATM)
2. Mettre en place une information sur les projets urbanistiques communaux via le site internet
3. Réaliser des réunions d'information sur les projets d'aménagement du territoire
4. Organiser des forums, panels de citoyens pour leur permettre de s'exprimer sur tel ou tel projet spécifique
5...

Domaine d'actions: CULTURE
Exemple d'objectif stratégique: être une commune culturelle en entendant la culture comme un vecteur d'épanouissement individuel, de rencontres et d'échanges pour tous

Exemple d'objectif opérationnel 1: doter la commune d'infrastructures culturelles
Exemples d'actions:
1. Créer un centre culturel selon les conditions prévues par la Communauté française
2. Mettre à disposition une salle communale équipée pour accueillir les manifestations festives et culturelles
3. Développer les infrastructures culturelles dans les quartiers
4. Créer une bibliothèque communale seule ou en intercommunalité avec les communes voisines ou en partenariat avec la Province



5. Augmenter l'attractivité des musées communaux (moderniser et équiper ses musées - vitrines plus modernes, guidage électronique, multilinguisme, interactivité,...)
6. Mettre en réseau les musées établis sur le territoire communal (musées communaux, provinciaux, régionaux) et autres sites patrimoniaux afin de déterminer les complémentarités, les synergies et de programmer des projets concrets ensemble
7. Permettre l'accès gratuit aux musées communaux pour les habitants de la commune (une fois par mois par ex.)
8...

Exemple d'objectif opérationnel 2: aller à la rencontre des artistes et les promouvoir
Exemples d'actions:
1. Favoriser la création artistique contemporaine en mettant en valeur les créateurs et artistes (mise à disposition de salles de spectacle, de salles d'exposition, de résidences de création, de support pour des créations – mur, gare de bus, à décorer, tagger,...)
2. Initier la mise en place de plateformes communales rassemblant des acteurs culturels sur base d'un thème (la musique, le théâtre,...) ou d'un projet (l'organisation d'une nocturne culturelle,...)
3...

Exemple d'objectif opérationnel 3: optimiser les partenariats
Exemples d'actions:
1. Passer un « contrat culture » avec la Communauté française (planification des investissements culturels sur une période de 5 ans visant à conforter et à améliorer les infrastructures et institutions existantes ainsi qu'à élaborer de nouveaux projets)
2. Soutenir les associations culturelles existantes sur le territoire communal
3. Collaborer avec la Province en matière de culture (service de lecture, musées et patrimoine provinciaux,...)
4...

Domaine d'actions: DÉVELOPPEMENT DURABLE
Exemple d'objectif stratégique: être une commune dynamique offrant à ses habitants et entreprises les bénéfices d'un développement durable

Exemple d'objectif opérationnel 1: réaliser un agenda local 21

Exemples d'actions:
1. S'engager dans la procédure de réalisation d'un AL21 selon les conditions prévues par la Région
2. Réaliser les différentes étapes de la procédure (démarche citoyenne, réalisation d'un état des lieux,…)
3. Réaliser les actions prévues dans le cadre de l'AL21
4…

Domaine d'actions: DÉVELOPPEMENT RURAL
Exemple d'objectif stratégique: être une commune rurale dynamique offrant à ses habitants et entreprises les bénéfices d'un développement rural harmonieux

Exemple d'objectif opérationnel 1: réaliser un programme communal de développement rural (décret de 1991)

Exemples d'actions:
1. S'engager dans la procédure de réalisation d'un PCDR selon les conditions prévues par le décret de 1991
2. Réaliser les différentes étapes de la procédure (constitution d'une commission de développement rural, signature d'une convention avec la FRW pour l'accompagnement, réalisation d'un état des lieux,…)
3. Réaliser les actions prévues dans le cadre du PCDR
4…

Domaine d'actions: DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE
Exemple d'objectif stratégique: être une commune au sein de laquelle les activités économiques sont bien présentes et offrent un développement économique pour tous et des emplois de qualité

Exemple d'objectif opérationnel 1: doter la commune de compétences

Exemple d'action:
1. Mettre une agence de développement local à disposition de la politique communale
2…

Exemple d'objectif opérationnel 2: assurer le meilleur dialogue et la meilleure interaction possibles avec les forces vives communales (ou supralocales) en matière de développement économique

Exemples d'actions:
1. Mettre en place une commission consultative du commerce, de l'agriculture,…
2. Assurer un dialogue avec les entreprises établies sur le territoire
3. Assurer un dialogue avec les commerçants et la chambre de commerce
4. Mettre en valeur les entreprises sises sur le territoire communal (sur le site internet, via une signalisation efficace sur le terrain,…)
5…

Exemple d'objectif opérationnel 3: assurer un partenariat étroit avec l'intercommunale de développement économique dont la commune est membre

Exemples d'actions:
1. Garantir une représentation efficace de la commune dans l'intercommunale en s'assurant de la disponibilité et des compétences du représentant communal qui sera administrateur dans l'intercommunale et en l'investissant d'un devoir de reporting envers le conseil communal
2. Assurer une formation du représentant communal au rôle d'administrateur
3. Assurer une formation continuée du représentant communal (par rapport aux matières traitées au sein de l'intercommunale)
4. Jouer un rôle actif lors des moments clés de l'année: plan stratégique de l'intercommunale, comptes et budget de l'intercommunale
5…

Exemple d'objectif opérationnel 4: doter la commune d'une stratégie en matière de développement économique local

Exemples d'actions:
1. Réaliser un schéma de développement économique pour attirer des activités porteuses dans des secteurs précis (média, audiovisuel, communication, agroalimentaire, construction…), en collaboration étroite avec l'intercommunale de développement économique dont la commune est membre
2. En matière d'implantation de grandes surfaces commerciales, établir l'ensemble des conditions et prescriptions que la commune met dans ses permis d'implantation commerciale afin de doter la commune d'une stratégie en matière de délivrance de ce type de permis (les critères à prendre en compte ne sont cependant plus économiques suite à la directive « services » mais visent essentiellement la localisation spatiale de l'implantation commerciale et la protection de l'environnement urbain), et ce en collaboration étroite avec l'intercommunale de développement économique dont la commune est membre
3. Soutenir le commerce local en organisant des brocantes, des marchés à thème, etc.
4. Faire reconnaitre la commune comme « centre touristique » afin de permettre l'ouverture, le dimanche, des commerces qui le souhaitent
5. Promouvoir l'image de la commune par un calendrier coordonné d'événements et d'activités tout au long de l'année pour en faire un outil majeur d'attractivité (foires, festivals, village de Noël,…)
6. Améliorer l'accessibilité du centre-ville (cf. mobilité) en créant par exemple des parkings-relais ou en renvoyant aux grands parkings pour stationnement long par une signalisation intelligible et dynamique
7. Promouvoir des opérations grand public (comme la « Vitrine de l'artisan », la « Journée de l'artisan », la journée « entreprises »)

pour mieux faire connaître les artisans de talent sur la commune, les entreprises,…
8…

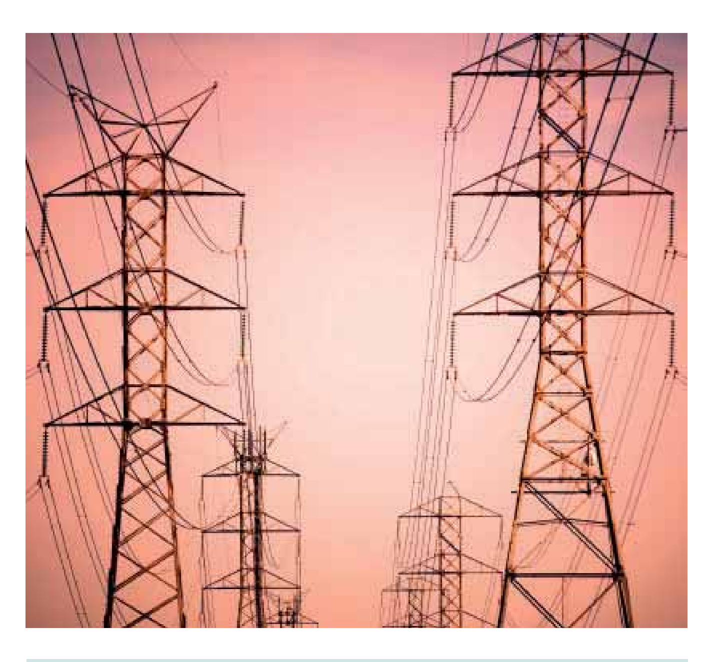
Domaine d'actions: ÉNERGIE
Exemple d'objectif stratégique: être une commune qui s'inscrit dans la lignée des accords de réduction des gaz à effet de serre afin d'assurer le développement durable

Exemple d'objectif opérationnel 1: doter la commune de compétences
Exemples d'actions:
1. Engager un conseiller en énergie
2. Répondre à l'appel à projet « communes énerg-éthiques » lorsqu'il sera reconduit par le Gouvernement wallon
3. Assurer la formation continuée des élus en matière d'énergie pour leur permettre de piloter cette politique en pleine connaissance de cause
4. Assurer la formation du personnel dirigeant et des agents administratifs en matière d'énergie
5…

Exemple d'objectif opérationnel 2: se doter d'une politique énergétique globale
Exemples d'actions:
1. Établir un plan de maîtrise durable de l'énergie au niveau local
2. Établir une stratégie de développement des énergies renouvelables
3. Adhérer à la Convention des Maires
4…

Exemple d'objectif opérationnel 3: optimiser les partenariats
Exemples d'actions:
1. Mettre en place un partenariat public-privé « tiers investisseur » pour tel projet d'économie d'énergie
2. Intégrer la dimension énergétique dans tout projet et solliciter les différentes subventions disponibles (européenne, fédérale, régionale) pour la réalisation de ces objectifs (exemple: Leader +, plans triennaux, infrasport,…)
3…

Exemple d'objectif opérationnel 4: sensibiliser à l'utilisation durable de l'énergie
Exemples d'actions:
1. Sensibiliser les agents communaux à l'utilisation rationnelle de l'énergie (chapitre spécifique dans le plan de développement durable de la commune)
2. Sensibiliser les citoyens à l'utilisation rationnelle de l'énergie par une mise à disposition d'une bonne information (mission du conseiller en énergie)
3. Sensibiliser les citoyens à l'utilisation rationnelle de l'énergie par l'octroi de prime communale encourageant telle ou telle action
4. Sensibiliser les candidats à la construction et à la rénovation à la PEB avant l'introduction de la demande de permis; vérifier le respect des exigences PEB dans les permis…



Domaine d'actions: ENVIRONNEMENT
Exemple d'objectif stratégique: être une commune qui protège son environnement et son cadre de vie

Exemple d'objectif opérationnel 1: doter la commune de compétences
Exemples d'actions:
1. Engager un conseiller en environnement
2. Disposer en interne d'un agent constatateur en matière de délinquance environnementale
3. Disposer en interne d'un agent sanctionnateur en matière de délinquance environnementale ou passer une convention avec la Province pour bénéficier des services d'un sanctionnateur provincial
4. Assurer la formation continuée des élus en matière d'environnement pour leur permettre de piloter cette politique en pleine connaissance de cause
5. Assurer la formation du personnel dirigeant et des agents administratifs en matière d'environnement
6…

Exemple d'objectif opérationnel 2: gérer durablement le patrimoine naturel au sein de la commune
Exemples d'actions:
1. Réaliser un plan communal de la nature (PCDN) en participatif avec la population afin de préserver la biodiversité, de protéger la nature sur le territoire communal et de faire connaître et apprécier ce patrimoine aux citoyens et aux visiteurs de la commune (protection des espèces, protection de la flore, itinéraires fléchés de promenades « nature »,…)
2. Gérer durablement les forêts et bois communaux en adhérant aux différentes conditions pour obtenir la certification PEFC (program for the endorsement of forest certification schemes ou programme de reconnaissance des certifications forestières)
3. Créer des espaces verts sur le territoire communal
4. S'associer avec les communes limitrophes pour créer un parc naturel

5. Établir une liste des arbres et haies remarquables de la commune (dans le cadre de l'article 262 du Cwatupe)
6. Protéger chauves-souris, petits rapaces et oiseaux en signant avec la Région wallonne une convention pour la protection des « combles et clochers »
7. Protéger la faune et la flore en signant avec la Région wallonne une convention de fauchage tardif des bords de route
8. Lutter contre les espèces naturelles exotiques envahissantes et notamment empêcher leur introduction en les interdisant via des cahiers des charges adaptés dans les marchés publics communaux
9. Promouvoir, via les cahiers des charges des marchés communaux, les plantations d'espèces indigènes afin d'étendre le réseau écologique au sein de la commune
10. Gérer les espaces verts de manière différenciée sans avoir recours aux pesticides

Exemple d'objectif opérationnel 3 : gérer durablement les ressources en eau

Exemples d'actions :
1. Gérer durablement les ressources en eau au sein de la commune (chapitre du plan communal de développement durable : fontaine d'eau du robinet, toilette à vidange adaptée, collecte de l'eau de pluie,…)
2. Réaliser un « contrat de rivière » avec le public (monde économique, industriels, agriculteurs, pêcheurs, associations,…), la Région, la Province afin d'arriver à une gestion responsable, intégrée et globale du cycle de l'eau
3…

Exemple d'objectif opérationnel 4 : gérer durablement l'assainissement des eaux usées

Exemples d'actions :
1. Finaliser le réseau d'égouts communal en investissant dans le cadre du droit de tirage et des programmes triennaux
2. Réaliser un assainissement autonome groupé pour regrouper, en raison d'impératifs techniques ou environnementaux, différentes habitations situées en zone d'assainissement autonome et les soumettre à un même système d'épuration
3. Solliciter la modification des PASH lorsque le besoin s'en fait sentir afin d'avoir une bonne adéquation entre le réseau d'égouttage, la politique d'assainissement et les circonstances locales (densité de population,…)
4…

Exemple d'objectif opérationnel 5 : lutter efficacement contre les inondations

Exemples d'actions :
1. Tenir compte de la cartographie relative à l'aléa « inondation » et refuser ou conditionner les permis d'urbanisme en zone à risque
2. Imposer des mesures aux agriculteurs dans le cadre des permis d'environnement pour éviter l'écoulement rapide des eaux dans les rivières, l'écoulement des boues sur la voie publique,…
3. Réaliser un « contrat de rivière » avec le public (monde économique, industriels, agriculteurs, pêcheurs, associations,…), la Région, la Province afin d'arriver à une gestion responsable, intégrée et globale du cycle de l'eau, notamment dans le but de gérer les risques d'inondation
4. Prendre des mesures d'aménagement communal pour retenir les eaux et éviter leur écoulement trop rapide vers les cours d'eau
5…

Exemple d'objectif opérationnel 6 : mener une politique de répression de la délinquance environnementale

Exemples d'actions :
1. Signer le protocole de collaboration avec le Département de la Police et des Contrôles (DPC anciennement Division de la Police de l'Environnement - DPE) pour clarifier les modalités de collaboration entre la commune et la DPC
2. S'engager dans la répression des infractions environnementales par le biais de sanctions administratives
3…

Exemple d'objectif opérationnel 7 : lutter contre la pollution de l'air

Exemples d'actions :
1. Réaliser un bilan carbone sur le territoire communal
2. Réaliser un plan de mobilité pour fluidifier le trafic et générer des alternatives favorables aux transports en commun
3. Lutter contre les incinérations sauvages sur le territoire communal
4. Ajouter au « plan de développement durable » un volet d'actions visant à diminuer la consommation d'énergie et la pollution générées par le charroi communal (remplacement des véhicules les plus polluants, achat de véhicules moins polluants de classe A, B ou C, achats de véhicules électriques, de vélos,…)
5…

Exemple d'objectif opérationnel 8 : gérer efficacement les déchets

Exemple d'action :
1. Offrir au citoyen un mode de collecte adapté à sa situation (bulles à verre enterrées en centre urbain par exemple ; broyage de déchets verts en zone rurale ; enlèvement des encombrants à la demande,…)
2…

Exemple d'objectif opérationnel 9 : informer le citoyen

Exemples d'actions :
1. Informer le citoyen sur les différentes politiques environnementales menées par les communes
2. Informer le citoyen sur les dangers pour lui et pour l'environnement d'actes délictueux comme l'incinération sauvage
3…

Exemple d'objectif opérationnel 10 : optimiser les partenariats

Exemples d'actions :
1. Optimiser le partenariat avec les intercommunales (implications des administrateurs, implications dans le plan stratégique,…)
2. Optimiser le partenariat avec la zone de police en matière de répression de la délinquance environnementale
3…

Domaine d'actions : INTERNATIONAL
Exemple d'objectif stratégique : être une commune solidaire avec les autres pouvoirs locaux de par le monde

Exemple d'objectif opérationnel 1 : nouer des partenariats

Exemple d'action :
1. Réaliser un programme de jumelage avec des communes étrangères afin de susciter les échanges et la meilleure connaissance de l'autre
2…

Exemple d'objectif opérationnel 2 : être solidaire des communes du Sud

Exemple d'action :
1. S'engager dans une opération de coopération communale internationale soutenue par l'État fédéral
2…



Domaine d'actions : LOGEMENT
Exemple d'objectif stratégique : être une commune où le droit à un logement décent est une réalité pour tous

Exemple d'objectif opérationnel 1 : doter la commune de compétences

Exemples d'actions :
1. Engager un conseiller en logement
2. Assurer la formation continuée des élus en matière de logement pour leur permettre de piloter cette politique en pleine connaissance de cause
3. Assurer la formation du personnel dirigeant et des agents administratifs en matière de logement
4…

Exemple d'objectif opérationnel 2 : doter la commune d'une stratégie en matière de logement

Exemples d'actions :
1. Réaliser le programme d'ancrage du logement conformément aux conditions arrêtées par la Région wallonne
2. Réquisitionner les immeubles abandonnés selon la procédure de la réquisition des immeubles abandonnés ou de la prise en gestion ou en location des logements inoccupés (réquisition « douce »)
3. Lutter contre les logements insalubres par une action volontariste (permis de location, arrêté d'insalubrité, éviter la division des logements existants en trop de petits logements via la gestion des permis d'urbanisme,…)
4 Lutter contre les « marchands de sommeil » (avec une politique d'aide au relogement des victimes de ces propriétaires véreux)
5. Inciter les propriétaires d'immeubles vides ou abandonnés à réintroduire leur bien sur le marché locatif pour accroître l'offre en logements et améliorer l'environnement des quartiers (mise en œuvre de la taxe sur les immeubles bâtis inoccupés, promotion de l'agence immobilière sociale à laquelle la commune a adhéré,…)
6. Créer des logements sociaux en respectant un principe de mixité en partenariat étroit avec la ou les SLSP opérant sur le territoire
7. Créer de nouveaux lotissements, notamment en mettant en œuvre les réserves foncières de la ville (ZACC, cf. domaine de l'aménagement du territoire) en évitant le mitage inutile des zones rurales
8…

Exemple d'objectif opérationnel 3 : optimiser les partenariats

Exemples d'actions :
1. Nouer un partenariat avec la société de logement de service public qui dessert le territoire communal
2. Participer à la création d'une agence immobilière sociale pour gérer le parc privatif de logement ou travailler avec l'AIS préexistante
3. Nouer un partenariat « logement » avec le CPAS (notamment pour assurer l'accompagnement social dans le cadre des logements de transit et d'insertion)
4. Réaliser un partenariat avec le secteur privé dans le cadre d'un PPP de construction de logement, de grands projets de réhabilitation de chancres urbains,…
5…

Exemple d'objectif opérationnel 4 : informer la population

Exemples d'actions :
1. Informer la population au sujet des primes et incitants de toute sorte pour rénover et améliorer leur immeuble
2…

Domaine d'actions : MOBILITÉ
Exemple d'objectif stratégique : être une commune où l'on circule facilement, en toute sécurité et selon un ensemble varié de modes de circulation

Exemple d'objectif opérationnel 1 : doter la commune de compétences

Exemples d'actions :
1. Engager un conseiller en mobilité
2. Assurer la formation continuée des élus en matière de mobilité pour leur permettre de piloter cette politique en pleine connaissance de cause



3. Assurer la formation du personnel dirigeant et des agents administratifs en matière de mobilité
4…

Exemple d'objectif opérationnel 2: doter la commune d'une stratégie en matière de mobilité
Exemples d'actions:
1. Réaliser un plan communal de mobilité conformément aux conditions arrêtées par la Région wallonne
2. Mettre en place une politique de stationnement dans la commune, dans le but d'assurer une meilleure accessibilité des différents quartiers dont se compose la commune, de dynamisation de certains quartiers, de création d'espaces de convivialité pour tous les usagers, (privilégier les résidents, les clients des commerces et des PME, les fournisseurs, les parents d'élèves…; s'appuyer sur la réalisation de parkings-relais pour le stationnement de longue durée afin de libérer le centre; réprimer systématiquement le stationnement illicite,…)
3. Mettre en place un plan de déplacement scolaire (en tant que pouvoir organisateur de l'enseignement fondamental) ou proposer ce type de plan aux écoles autres que fondamentales
4. Participer à la « Semaine de la mobilité », qui a, annuellement, pour objectif de sensibiliser l'ensemble des citoyens wallons à une mobilité alternative à la voiture
5. Réaliser des aménagements de voirie en pensant aux déplacements « doux » (création de pistes cyclables, création d'un réseau « lent » en reliant les sentiers dans la commune, réalisation d'itinéraires balisés pour cyclistes, utilisation du Ravel, mise en place des « sens uniques limités » en tenant compte des aspects sécurité,…)
6. Canaliser la vitesse par des aménagements routiers adéquats et surtout aux abords et sur le chemin des écoles
7. Aménager les trottoirs pour permettre la meilleure circulation des piétons et des personnes à mobilité réduite
8. Aménager des parkings pour permettre le covoiturage ou la location de voiture à la journée
9…

Exemple d'objectif opérationnel 3: optimiser les partenariats
Exemples d'actions:
1. Développer des transports publics performants dans tous les quartiers de la commune en concertation avec le TEC
2. Solliciter le TEC pour augmenter l'offre des bus aux heures de pointe
3. Soutenir les investissements en voirie pour permettre aux bus de circuler en site propre
4…

Exemple d'objectif opérationnel 4: assurer le meilleur dialogue possible avec les citoyens en matière de mobilité
Exemples d'actions:
1. Mettre en place une commission consultative de l'aménagement du territoire et de la mobilité (CCATM)
2. Informer le citoyen sur les alternatives à la voiture
3…

Domaine d'actions: PROPRETÉ ET SÉCURITÉ PUBLIQUES

Exemple d'objectif stratégique: être une commune où il fait bon vivre dans un cadre agréable, propre et en toute sécurité

Exemple d'objectif opérationnel 1: doter la commune de compétences
Exemples d'actions:
1. Disposer en interne d'un agent sanctionnateur pour appliquer les sanctions administratives communales ou passer une convention avec la Province pour bénéficier des services d'un sanctionnateur provincial
2. Assurer la formation continuée des élus en matière de police administrative, pour leur permettre de piloter cette politique en pleine connaissance de cause (pouvoir de la commune et singulièrement du bourgmestre en matière de police administrative générale)
3. Assurer la formation du personnel dirigeant et des agents administratifs en la matière (rédaction d'ordonnance de police administrative générale, d'arrêtés de police,…)
4…

Exemple d'objectif opérationnel 2: augmenter la police de proximité
Exemples d'actions:
1. Assurer une présence policière visible et continue dans certains quartiers, auprès des écoles (policiers à pied, en vélo, présence 24h sur 24 si nécessaire,…)
2. Créer des sous-commissariats afin d'être plus proche des gens là où c'est nécessaire
3. Améliorer l'accueil des victimes dans les commissariats (amélioration des locaux, formation spécifique des agents à l'accueil)
3. Développer la présence sur le terrain de gardiens de la paix
4. Augmenter l'interpellation des dealers en lien avec le plan drogue de la commune
5…

Exemple d'objectif opérationnel 3: assurer la propreté sur le territoire de la commune

Exemples d'actions:

1. Réaliser une campagne « propreté » pour sensibiliser le citoyen
2. Sensibiliser les écoles à la propreté dans les rues
3. S'inscrire vers la tolérance zéro vis-à-vis des incivilités (déjections canines, tags, jet d'immondices,...) et leur appliquer des sanctions administratives communales
4. Réaliser une opération de nettoyage exceptionnelle
5. Placer de nouvelles poubelles publiques à petite embouchure
6. Acquérir un pigeonnier en vue de lutter contre les nuisances provoquées par les pigeons
7. Placer des distributeurs de sacs ramasse-crottes pour les propriétaires de chien en promenade (en centre-ville, dans les parcs publics)
8. Créer un label communal « ville ou quartier propre » en incitant les citoyens, associations, écoles,... à inscrire leur rue, leur quartier pour obtenir le label en respectant son cahier des charges (propreté des trottoirs, respect des jours de collecte des déchets, fleurissement des façades,...)
9...

Exemple d'objectif opérationnel 4: assurer la sécurité sur le territoire de la commune

Exemples d'actions:

1. Adopter des règlements de police en adéquation avec les risques pour la sécurité publique, intelligibles par la population et communiqués adéquatement (interdiction de boire sur la voie publique lors de fêtes ou manifestations, par exemple)
2. Assurer un éclairage adapté sur tout le territoire communal
3. Identifier et aménager les lieux insécurisants avec la population (investissement de proximité)
4...

Domaine d'actions: SPORT

Exemple d'objectif stratégique: être une commune sportive en entendant le sport comme un vecteur de santé et de cohésion sociale

Exemple d'objectif opérationnel 1: doter la commune d'infrastructures sportives

Exemples d'actions:

1. Créer une ou plusieurs infrastructures sportives (piscine, terrains de sport,...) seule ou en intercommunalité avec une ou des communes limitrophes
2. Mettre en place un centre sportif local dans le respect de la réglementation (ensemble d'infrastructures permettant la pratique sportive, situées sur le territoire d'une même commune ou de communes limitrophes, et gérées par une asbl ou par une régie communale autonome)
3...

Exemple d'objectif opérationnel 2: amener le sport dans la vie de tous les jours

Exemples d'actions:

1. Mettre en place une dynamique de « sport de quartier » (un ensemble d'activités physiques qui peuvent se dérouler dans un ou plusieurs quartiers différents. Ces activités sportives de quartier sont organisées par une structure locale au profit des habitants d'un ou plusieurs quartiers urbains ou ruraux)
2. Mettre en place un « programme de développement sportif » répondant aux conditions prévues par la Communauté française (initiation à un sport, proposition de stages sportifs par tranche d'âge,...)
3. Soutenir l'organisation de manifestations sportives permettant aux personnes des deux sexes, de tous âges et de toutes conditions, de se rencontrer à des coûts modiques (joggings, rallyes vélos, découverte de sports plus confidentiels, tournois inter-quartiers ou inter-écoles,...)
4...

Exemple d'objectif opérationnel 3: optimiser les partenariats

Exemples d'actions:

1. Optimiser le partenariat avec la Province en matière de sport
2. Optimiser le partenariat avec les clubs sportifs
3. Optimiser le partenariat avec l'ADEPS
4...

Domaine d'actions: TOURISME

Exemple d'objectif stratégique: être une commune touristique qui développe une offre touristique durable

Exemple d'objectif opérationnel 1: mettre en valeur les richesses touristiques de la commune

Exemple d'actions:

1. Réaliser une signalisation touristique de qualité
2. Assurer la promotion des attractions touristiques via le site internet communal
3. Faire reconnaitre la commune comme centre touristique pour permettre l'ouverture des commerces qui le souhaitent le dimanche
4...

Exemple d'objectif opérationnel 2: sécuriser les hébergements touristiques et les lieux fréquentés par les touristes

Exemples d'actions:

1. S'assurer que les hébergements touristiques de la commune respectent les normes imposées par la réglementation (compétence du bourgmestre)
2. Veiller à la sécurité des touristes dans les lieux fréquentés (police de proximité, interdiction de consommer de l'alcool en rue, réponse adéquate à la mendicité,...)
3...

Exemple d'objectif opérationnel 3: optimiser les partenariats

Exemples d'actions:

1. Optimiser le partenariat avec la Province en matière de tourisme
2. Optimiser le partenariat avec l'office du tourisme
3...

www.uvcw.be

A consulter régulièrement

Comment utiliser au mieux notre information électronique?

www.uvcw.be est incontournable pour tous les usagers, qu'ils soient mandataires ou non. Notre site internet est quotidiennement mis à jour, de sorte qu'une consultation régulière s'impose. Toute l'information véhiculée par l'Union y est mise en ligne. Il est composé de quelque 15.000 pages et informe donc immédiatement l'internaute sur l'actualité brûlante en matière communale. Un fil RSS y est également disponible.

Il vous est loisible, enfin, de vous abonner gratuitement à notre newsletter électronique *Trait d'Union* qui permet, chaque mois, d'être informé sur les actualités et nouveautés récemment ajoutées au site. Là aussi, quelque 10.000 abonnés consultent tous les mois la newsletter avec grand intérêt.

Pour tout cela, et bien plus encore, rendez-vous sur www.uvcw.be



AU SERVICE DES POUVOIRS LOCAUX
VOTRE ASSOCIATION

Mouvement communal

Le seul magazine adressé spécifiquement aux villes et communes wallonnes.

VOUS SOUHAITEZ TOUCHER TOUS LES MANDATAIRES COMMUNAUX DE WALLONIE ?

Faites paraître votre publicité dans Mouvement Communal

Contactez sans plus tarder la régie publicitaire pour obtenir les différentes formules et les tarifs !



Union des Villes et Communes de Wallonie asbl





CONTACT
CAROLE MAWET
TÉL. 081/ 40 91 59
GSM 0497/22 44 45
FAX 081/ 71 15 15
carole.mawet@expansion.be